



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

TEMA:

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LOS PROCESOS
OPERACIONALES DEL LABORATORIO DE LARVAS
PRIMICIAS DEL MAR S.A., CANTÓN SANTA ELENA,
PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2023”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTORA:

GILMA STEFANÍA OBANDO MERO.

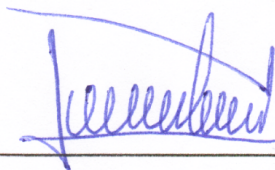
LA LIBERTAD - ECUADOR

2024

APROBACIÓN DEL PROFESOR TUTOR.

En mi calidad de profesor Guía del trabajo de titulación “**PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LOS PROCESOS OPERACIONALES DEL LABORATORIO DE LARVAS PRIMICIAS DEL MAR S.A., CANTON SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2023**” elaborado por la Srta. GILMA STEFANIA OBANDO MERO egresada de la Carrera de **Desarrollo Empresarial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena** previo a la obtención del título de **INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL** me permito declarar que luego de haber dirigido científicamente y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, este cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

Atentamente



Ing. Edgar Cañizares, PhD.

Profesor Tutor

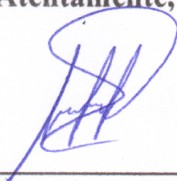
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

El presente Trabajo de Titulación con el Título de **“PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LOS PROCESOS OPERACIONALES DEL LABORATORIO DE LARVAS PRIMICIAS DEL MAR S.A., CANTON SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2023”** elaborado por GILMA STEFANIA OBANDO MERO declara que la concepción, análisis y resultados son originales y aportan a la actividad científica educativa empresarial y administrativa.

Transferencia de derechos autorales.

Declaro que previa aprobación de los temas de investigación de la Escuela de Posgrado en **Ciencias Administrativas** para el **Desarrollo Empresarial**, los mismos tendrán los derechos de autor correspondientes, pasarán a ser propiedad exclusiva de la **Universidad Estatal Península de Santa Elena** y podrán ser reproducidos total o parcialmente en el siguiente sitio web: su original siempre estará prohibida la versión o versiones en otros idiomas.

Atentamente,



GILMA STEFANIA OBANDO MERO

C.C. No.:0927268896

AGRADECIMIENTO

A mis padres Marcos y Fanny por su apoyo incondicional en cada una de mis metas y por ser el motor que me permite avanzar día a día, gracias infinitas porque por ustedes soy la persona que soy ahora, mi familia lo más grande que tengo en esta vida.

A mi pareja por siempre confiar en mí y enseñarme a no rendirme nunca, a ese amor que me lleva a creer que todo es posible.

A la Universidad Estatal Península De Santa Elena, por permitir terminar mis estudios y brindarme las herramientas para que este logro sea posible.

Al laboratorio Primicias Del Mar S.A. Pricmarsa, por brindarme la facilidad e información pertinente para el desarrollo de este trabajo de titulación.

A la vida por darme la fortaleza para seguir y culminar con éxito cada uno de mis sueños.

Gilma Stefanía Obando Mero

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación lo dedico a mi madre, quien es mi mayor motivación para ser mejor cada día y la que me ha empujado a lo largo de mi vida y mi carrera a culminar mis estudios con éxito.

Gilma Stefanía Obando Mero

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

.....
Econ. Roxana Álvarez, Mgtr.

DIRECTORA DE LA CARRERA

.....
Ing. Emanuel Bohórquez Armijos, Mgtr.

PROFESOR ESPECIALISTA

.....
Eco. Edgar Cañizares, PhD.

PROFESOR TUTOR

.....
Ing. Emanuel Bohórquez Armijos, Mgtr.

PROFESOR GUÍA DE LA UIC

.....
Lcdo. Andrés Soriano Soriano
ASISTENTE ADMINISTRATIVO

ÍNDICE GENERAL

| | |
|---|----|
| PORTADA..... | 1 |
| APROBACIÓN DEL PROFESOR TUTOR. | 2 |
| DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD | 3 |
| AGRADECIMIENTO | 4 |
| DEDICATORIA | 5 |
| TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN..... | 6 |
| ÍNDICE GENERAL..... | 7 |
| ÍNDICE DE TABLAS | 10 |
| ÍNDICE DE FIGURAS..... | 11 |
| RESUMEN..... | 12 |
| ABSTRACT..... | 13 |
| Introducción | 14 |
| Planteamiento del problema..... | 15 |
| Formulación del problema | 22 |
| Objetivos | 22 |
| Objetivo General. | 22 |
| Objetivos Específicos. | 22 |
| Justificación..... | 22 |
| Idea a defender. | 24 |
| Mapeo..... | 24 |
| Capítulo I. Marco Referencial..... | 25 |
| Revisión de la Literatura | 25 |
| Desarrollo de las teorías y conceptos | 28 |
| Planeación estratégica | 28 |

| | |
|--|-----------|
| Propósito y beneficios del planteamiento estratégico | 29 |
| Importancia de la planeación estratégica | 30 |
| Elementos de la planeación estratégica..... | 30 |
| Proceso de planeación estratégica..... | 32 |
| Desarrollo de las declaraciones de la visión y la misión:..... | 32 |
| Evaluación externa: | 33 |
| Evaluación interna:..... | 33 |
| Estrategias en acción: | 33 |
| Análisis y selección de estrategias: | 33 |
| Implantación de estrategias corporativas | 34 |
| Implantación de estrategias entre áreas:..... | 34 |
| Medición y evaluación del rendimiento:..... | 34 |
| Estrategia corporativa: | 35 |
| Estrategia de liderazgo en costos | 36 |
| Estrategia de diferenciación | 36 |
| Estrategia de liderazgo en costos y de diferenciación integrada..... | 37 |
| Estrategias de enfoque: | 37 |
| Estrategia enfocada en el liderazgo en costos | 37 |
| Estrategia enfocada en la diferenciación:..... | 37 |
| Estrategia de operaciones:..... | 38 |
| CAPÍTULO II. Metodología..... | 39 |
| Diseño de investigación | 39 |
| Métodos de Investigación..... | 39 |
| Método inductivo | 39 |
| Método analítico..... | 39 |

| | |
|--|----|
| Población y muestra | 40 |
| Población..... | 40 |
| Recolección y procesamiento de datos..... | 41 |
| Entrevistas en profundidad..... | 41 |
| Encuesta. | 41 |
| Procesamiento | 41 |
| CAPÍTULO III. Resultados y Discusión | 42 |
| Análisis de las entrevistas aplicada a los directivos del Laboratorio de Larvas Primicias del Mar S.A..... | 42 |
| Análisis de la encuesta realizada al personal operativo del Laboratorio de Larvas Primicias del Mar S.A. | 44 |
| Discusión de resultados..... | 52 |
| Propuesta..... | 53 |
| Antecedentes | 53 |
| Alcance..... | 54 |
| Análisis del sistema de producción | 54 |
| Organigrama propuesto | 54 |
| Identificación de la Infraestructura..... | 55 |
| Descripción del proceso | 56 |
| Proceso 1. Limpieza | 56 |
| Proceso 2. Cultivo de Algas (Fitoplancton) | 56 |
| Proceso 3. Cultivo de Artemia (Zooplancton)..... | 58 |
| Proceso 4. Cultivo de Larvas de Camarón (Penaeus Vannamei) | 58 |
| Proceso 5. Cosecha..... | 59 |
| Programa de la producción..... | 60 |
| Control de la producción y calidad..... | 61 |
| Sistema de Control de Inventarios..... | 62 |
| Programa de Capacitación al Personal Operativo | 63 |
| Control del proceso y tiempos de trabajo | 64 |

| | |
|--|----|
| Diagrama de recorrido propuesto | 64 |
| Diagrama de flujo del proceso operativo propuesto..... | 65 |
| Análisis de las mejoras | 67 |
| Conclusiones | 68 |
| Recomendaciones..... | 69 |
| Referencias..... | 70 |
| Apéndice 1. Matriz de consistencia..... | 74 |
| Apéndice 2. Instrumentos de investigación | 76 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Población..... | 40 |
| Tabla 2. Misión, visión y valores corporativos..... | 44 |
| Tabla 3. Políticas estructuras. | 45 |
| Tabla 4. Objetivos Organizacionales a corto, mediano y largo plazo..... | 46 |
| Tabla 5. Manual de funciones. | 47 |
| Tabla 6. Reglamento interno. | 48 |
| Tabla 7. Capacitaciones constantes..... | 49 |
| Tabla 8. Estrategias que impulsen la productividad. | 50 |
| Tabla 9. Plan estratégico. | 51 |
| Tabla 10. Programa de Capacitación | 63 |
| Tabla 11. Lista de actividades propuesto | 64 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1. Esquema del modelo de planeación estratégica | 35 |
| Figura 2. Cinco estrategias de negocio. | 36 |
| Figura 3. Edad. | 44 |
| Figura 4. Políticas estructurales. | 45 |
| Figura 5. Objetivos Organizacionales a corto, mediano y largo plazo. | 46 |
| Figura 6. Manual de funciones. | 47 |
| Figura 7. Reglamento interno. | 48 |
| Figura 8. Capacitaciones constantes. | 49 |
| Figura 9. Estrategias que impulsen la productividad. | 50 |
| Figura 10. Plan estratégico. | 51 |
| Figura 11. Estructura Organizacional | 55 |
| Figura 12. Sistema de producción | 61 |
| Figura 13. Diagrama de Flujo de Proceso Propuesto | 66 |



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LOS PROCESOS
OPERACIONALES DEL LABORATORIO DE LARVAS PRIMICIAS DEL
MAR S.A., CANTON SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA,
AÑO 2023”**

AUTOR: Obando Mero Gilma Stefanía.

TUTOR: Eco. Edgar Cañizares, PhD.

RESUMEN

Actualmente, las empresas de producción de larvas de camarón tienen un auge de crecimiento, lo que implica que se deben establecer procesos administrativos y productivos eficientes que ayuden a mejorar el servicio que brinda y que exista una buena rentabilidad. El presente trabajo de investigación que tiene como título “Plan Estratégico para mejorar los procesos operacionales del Laboratorio de Larvas Primicias del Mar S.A, año 2023” tiene como objetivo primordial Elaborar un Plan Estratégico para fortalecer los procesos operacionales del Laboratorio Primicias del Mar S.A, mediante la aplicación de una encuesta y entrevistas, para fortalecer el proceso productivo. La metodología aplicada tiene un enfoque cuantitativo y cualitativo, así como el alcance tiene una investigación analítica e inductiva; consecuente a ello, se tomó el método bibliográfico e inductivo para profundizar el análisis del problema, teniendo como población a los directivos y operativos del laboratorio, considerando tomar a todos como muestra dado a que es una población pequeña, a quienes se les aplicó las encuestas y entrevistas de manera respectiva. Como resultados, se evidenció la necesidad de implementar un Plan Estratégico en los procesos operativos para fortalecer las etapas de producción de larvas de camarón, y de esa forma obtener una buena rentabilidad económica y financiera.

Palabras claves: procesos operativos, procesos administrativos, producción de larvas de camarón, plan estratégico.



**“STRATEGIC PLAN TO IMPROVE THE OPERATIONAL PROCESSES
OF THE LABORATORY OF LARVAS PRIMICIAS DEL MAR S.A.,
CANTON SANTA ELENA, PROVINCE OF SANTA ELENA, YEAR 2023”**

AUTOR: Obando Mero Gilma Stefanía.

TUTOR: Eco. Edgar Cañizares, PhD.

ABSTRACT

Currently, shrimp larvae production companies have a growth boom, which implies that efficient administrative and productive processes must be established to help improve the service provided and that there is good profitability. The present research work entitled "Strategic Plan to improve the operational processes of the Laboratorio de Larvas Primicias del Mar S.A, year 2023" has as its primary objective the preparation of a Strategic Plan to strengthen the operational processes of the Laboratorio Primicias del Mar S.A, through the application of a survey and interviews, to strengthen the production process. The applied methodology has a quantitative and qualitative approach, as well as the scope has an analytical and inductive investigation; Consequently, the bibliographic and inductive method was taken to deepen the analysis of the problem, having as a population the managers and operatives of the laboratory, considering taking everyone as a sample given that it is a small population, to whom the surveys were applied. and interviews respectively. As a result, the need to implement a Strategic Plan in the operational processes to strengthen the production stages of shrimp larvae was evidenced, and thus obtain good economic and financial profitability.

Keywords: operational processes, administrative processes, shrimp larvae production, strategic plan.

Introducción

El presente trabajo de investigación “Plan estratégico para mejorar los procesos operacionales del Laboratorio de Larvas Primicias del Mar S.A.” es importante dado a que actualmente los procesos operativos de las empresas, principalmente las que se dedican a la producción de larvas presentan conflictos al momento de cumplir con las metas y estándares que exige cada proceso, lo que implica que al final no exista una buena producción y por ende esto afecta paralelamente a la organización.

Ghiglione (2021) refiere que las empresas de producción, presentan problemas en cuanto a los procesos en el que se involucran, muchos de ellos no son específicos, por lo que, al momento de presentarse novedades, se evidencia en los hallazgos la falta de información o especificación en la tarea o actividad.

En el siglo XXI se han producido cambios significativos en los modelos de gestión administrativa de los países de América Latina y el Caribe, siendo el más llamativo el reposicionamiento de la planificación del desarrollo en los procesos operativos de la unidad estructural. Aunque la planificación sectorial, territorial y basada en actividades se conservó en muchos casos a fines del siglo XX, su uso disminuyó en la mayoría de los países en los procesos más amplios asociados con la producción a gran escala (por ejemplo, en empresas manufactureras e industriales) (Egúsqüiza, González, & Oyardo, 2019).

Para Mussó (2020) refiere que, al calor de la reivindicación del papel de la administración en el proceso de desarrollo organizacional, desde inicios del presente siglo, el ejercicio de la planificación se ha venido recuperando como un elemento fundamental para posicionar a una empresa y mejorar su productividad.

En Ecuador, la Planeación Estratégica se utiliza cada vez más en el conjunto de instituciones del país, sean oficinas de gobierno, ONG o empresas. Así pues, tiene gran importancia conocer la forma cómo se está aplicando este instrumento emblemático de la gerencia moderna, a fin de contribuir a su mejor y correcta utilización (Orozco & Pacho, 2019).

Existe la presunción de que muchos planes estratégicos en el Ecuador, al igual que en otros países, no llegan a aplicarse. En algunos casos, las empresas carecen de la actitud, conocimientos y/o herramientas para realizar adecuadamente el tránsito de formulación a ejecución. En otros casos, metas demasiado ambiciosas demuestran la poca practicidad de la estrategia definida, la falta de recursos o de personal idóneo conspiran contra la implantación de la estrategia. A veces, las condiciones del entorno se modificaron sustancialmente -la dolarización, por ejemplo- haciendo caducar súbitamente planes cuidadosamente elaborados (Cabrera, 2021).

Según los autores Máttar y Cuervo (2018) la planificación estratégica forma parte de la gestión estratégica y se considera como un todo; Se formulan tres momentos completamente seriales o fases principales del proceso: formulación, implementación y control de la estrategia.

En cualquier organización, el proceso de planificación estratégica es una función importante que suele realizar la dirección. Aunque su papel como eslabón clave en el desarrollo de la empresa es a menudo subestimado o subestimado. La capacidad de reaccionar, resolver problemas y alcanzar con éxito los objetivos y tareas laborales depende en gran medida de su adecuada preparación, éxito e implementación.

Es importante, abordar este tema en cuanto a la planeación estratégica en el laboratorio de Larvas “Primicias del Mar S.A, dado a la necesidad que la entidad presenta frente a las debilidades encontradas en los procesos operacionales, lo que impide que existe una buena productividad, y por ende, la rentabilidad de la misma se vea afectada.

Planteamiento del problema

Las sociedades humanas, por primitivas o avanzadas que sean, deben utilizar herramientas, instrumentos y procedimientos que les permitan alcanzar acuerdos y objetivos fundamentales de interés general y que les ayuden a organizar

sus actividades de tal manera que puedan llevarse a cabo las actividades necesarias. significa realizarlos y hacerlos reales (Alonzo, 2021).

En la sociedad actual, la planificación del desarrollo como disciplina forma parte de varias disciplinas afines, como las más importantes, la administración, la gestión y las políticas públicas. Tienen diferentes objetivos, diferentes bases y herramientas únicas, pero todos enfrentan el desafío de contribuir al desarrollo de protocolos y la organización de la acción colectiva.

Los orígenes de la planificación son muy remotos y los usos son muy antiguos. Solo con fines ilustrativos, vale la pena mencionar que las ciudades como creaciones humanas están destinadas a utilizar planos de su origen más lejano. Por otro lado, es probablemente la compañía más antigua en utilizar esta disciplina y estrategia como uno de los métodos más originales. En el contexto actual, esta reflexión sobre cómo se relacionan la planificación y el desarrollo tiene un origen más reciente y remite al surgimiento de la idea de desarrollo. Por lo que se puede decir que la planificación como paradigma de la acción pública de alcance global y mayor trascendencia geopolítica tiene su origen a mediados del siglo XX (Egúsqüiza, González, & Oyardo, 2019).

Estuvo marcado por la adopción de la Carta Internacional de Derechos Humanos, el nacimiento de las Naciones Unidas y la disputa geopolítica más grande del mundo (entre Oriente y Occidente) en ese momento. En América Latina y el Caribe, los principios de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Alianza Progresista han fomentado particularmente la creación de departamentos gubernamentales dedicados a la planificación del desarrollo (Díaz & Villafuerte, 2022).

Mirando la situación mundial desde la perspectiva de los sistemas de producción, las empresas productivas juegan un papel fundamental en la sociedad, la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (abreviada como FAO, 2015) ha detallado que actualmente existen alrededor de 580 especies de animales acuáticos en el mundo que se cultivan. Representa una

enorme riqueza de diversidad genética a nivel mundial; así, la industria camaronera es una importante generadora de empleo debido a la alta y rápida rentabilidad del sector productivo; cabe mencionar que la industria también existe por el mayor crecimiento de producción en el mercado, factores positivos y negativos (Canabal, 2020)

Quizás en los últimos 80 años y desde el siglo pasado, se han producido innumerables cambios en el sistema empresarial global, que han traído cambios profundos en el entorno y enfatizado el desarrollo de la ciencia y la tecnología. En los últimos años, esta realidad ha aumentado con cambios más rápidos en los estilos de vida, los comportamientos y las respuestas de las unidades individuales. Como resultado, la propia aceleración del cambio se ha convertido en uno de los mayores retos a los que se enfrenta el liderazgo organizacional, y en especial el liderazgo de cualquier organización (Baena, 2019)

Por las razones anteriores, este problema debe resolverse a través de la gestión o la planificación estratégica. El entorno en el que se desarrollan las organizaciones hoy, solo en el caso de Ecuador, no traspasa las fronteras nacionales y, por su dinamismo, complejidad y diversidad, enfrenta muchos cambios y desafíos y por ello requiere un seguimiento a largo plazo. Evoluciona, se adapta, se transforma, se vuelve competitivo con el conocimiento y en algunos casos falla. Se ha demostrado el impacto relativo de las decisiones estratégicas en el desempeño general de cualquier organización.

El comportamiento actual de las organizaciones en el mundo tiene una característica común, un proceso de cambio influenciado por dinámicas ambientales que afectan directamente a cualquier país, entre las que podemos mencionar la alta competitividad del mercado industrial, cambios en las estructuras organizacionales. e individuales, la falta de recursos financieros principalmente en los países subdesarrollados, el dominio de las tecnologías de la información y otros servicios sobre la producción y la industria, y la globalización como proceso de desarrollo continuo de las fuerzas productivas (Baena, 2019).

Todos estos factores pueden ser una fuente de oportunidad o amenaza para cualquier país u organización dependiendo de su capacidad para hacer frente a la situación. Los cambios en el entorno crean nuevos desafíos para las empresas, y si es problemático comprender la historia de las influencias externas de una organización, lo es aún más comprender las posibles influencias futuras (Mondragón, 2018).

Desde un punto de vista nacional, la situación del Ecuador no difiere de la realidad, por lo que el futuro del país depende de cambios en su estructura productiva, transformación de la matriz productiva, parar la producción de materias primas y enfocarse en otra industria. producción mediante la sustitución de importaciones y el aumento de la producción básica de productos ecuatorianos (Baena, 2019).

Esta visión solo puede realizarse con el apoyo del sector comercial, que necesita reestructurarse para mejorar sus capacidades, adaptarse a la nueva realidad del mercado, capaz de competir en cualquier nivel y decidido a cambiar sus operaciones y procesos cuando sea necesario, con énfasis en los procesos administrativos y dirigidos por la dirección o un equipo directivo, con capacidad para implementar modelos, métodos o estrategias de planificación estratégica (Cabrera, 2021).

La Cámara Nacional de Acuicultura (2020) indica que Ecuador, país con alta demanda de camarón en el mercado internacional ya que este producto es el segundo país con mayor volumen de exportación a países como Europa, USA y Asia. Por lo tanto, la industria camaronera se ha convertido en un factor positivo en la economía debido a la excelente calidad del camarón.

Según el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca – MAGAP (2022) Se entiende que la provincia de Santa Elena cuenta con 120 laboratorios dedicados a la producción de camarones, ubicados en Mar Bravo, San Pablo, Anconcito, Punta Carnero y otras localidades. Esta actividad económica en el mercado es rentable y

los empresarios optan por invertir todos los días, por ejemplo, Primicias de Mar S.A empresa registrada bajo el código HT-931.

En cuanto al aspecto local, en la provincia de Santa Elena existe una amplia gama de empresas dedicadas a la producción y comercialización de camarones en sus diferentes especies, sin embargo, presentan complejidad en los procesos operativos a falta de estrategias que ayuden a fortalecer los procedimientos y que estos permitan que se realice cada tarea con eficiencia y eficacia, una de ellas, es el laboratorio Primicias del Mar S.A, que es la unidad de análisis en el presente trabajo de investigación.

Primicias del Mar S.A. Laboratorio Fue fundado en el año 2000 con el Sr. René Cacao como propietario y administrador. Este proyecto fue posible gracias a la experiencia y el conocimiento que había adquirido en su trabajo original. Necesita crear su propia entidad, el ahorro y el crédito bancario ayudan mucho para incursionar en emprendimientos comerciales, iniciar la producción y comercialización. Las larvas de camarón satisfacen la demanda del mercado y contribuyen así al desarrollo social.

Primicias del Mar S.A. Debido a la actividad económica que se desarrolla en el mercado del camarón bebé, es necesario reconocer los factores de costos que inciden en el proceso de producción para determinar los precios de venta. Como resultado, se descubrieron las siguientes deficiencias:

Dentro del laboratorio se han detectado problemas debido a que ellos se desenvuelven en el mercado de forma empírica sin contar con una guía que les proporcione un direccionamiento administrativo y de esa forma enfrentarse a un mercado cambiante que trae consigo muchas exigencias y a las cuales se debe estar preparados para subsistir y no ser absorbidos por las grandes empresas.

Muchos de los problemas que se presentan en este laboratorio se enfocan una en que no poseen una estructura orgánica donde se detallen claramente las funciones y los niveles de mando, además no cuenta con una dirección estratégica

definida por lo que no tienen una misión establecida y los empleados no saben dónde enfocarse.

En el laboratorio de Larvas “Primicias del Mar S.A.”, también existen dificultades con el personal debido a que no cuentan con un departamento de recursos humanos el cual es importante y necesario en este tipo de empresa, ya que necesita que alguien se encargue de escuchar y atender las necesidades de los empleados.

Un problema más que apremia a esta empresa es que la comunicación no es tan fluida y al momento de que sucede un problema los empleados no saben a quién reportarlo porque no conocen los cargos superiores y tienen que esperar en este caso a uno de los accionistas a que le solucionen el problema, con lo cual se ha perdido recursos valiosos como tiempo y dinero.

El logro de los objetivos a corto y mediano plazo en una organización debe ir con un crecimiento sostenido en todas sus áreas, pero suelen existir ciertas dificultades que se profundizan con el transcurrir del tiempo; una de las áreas en la que más impacto se evidencia es en la de producción cuya supervisión la tiene a su cargo el jefe de producción y gerente general. Se pudo observar la existencia de una escasa organización laboral, no se evidencia un manual sobre manejo de los horarios de trabajo que incluyen permisos por enfermedad, atrasos, vacaciones y autorizaciones por estos conceptos, los manuales de funciones existen, pero no han sido socializados, el proceso de inducción a la fecha no lo realizan lo que podría causar duplicidad de funciones en el personal del área de producción.

El clima organizacional está afectado debido a que no existe un departamento destinado a la gestión del talento humano, se deteriora el canal de comunicación por el poco tiempo que se destina a conocer cómo se encuentra el empleado al desarrollar la actividad asignada, si la descripción de sus funciones es clara, si cuenta con todas las herramientas necesarias para su ejecución. Los planes de capacitación para los empleados no están disponibles, lo que hace poco atractivo

el permanecer por mucho tiempo en la empresa, aumentando la rotación del personal en un área tan esencial y sensible como es la de producción.

El proceso de evaluación del personal es uno de los parámetro que mide la gestión del talento humano en una institución, en este caso el Laboratorio Primicias del Mar SA Pricmarsa lo realiza en el área operativa y en la administrativa, con la finalidad de cumplir criterios administrativo de la dirección, cuando el objetivo principal es de fortalecer las debilidades detectadas, como implementar técnicas para mejorar la productividad de los empleados, la socialización de las políticas existentes, cronogramas de capacitaciones, lo que ayudaría a que las personas que participan en el proceso productivo se sientan estimuladas, y se aprovechen al máximo su potencial, alcanzando niveles óptimos de producción, creando un ambiente seguro para los trabajadores.

Con el transcurrir el tiempo la empresa no ha invertido lo necesario en el área de talento humano, dejando el tema sin un seguimiento adecuado, lo que no permite hablar de un desempeño laboral idóneo, eficiente, eficaz.

Se puede observar que los trabajadores del departamento de producción no realizan las tareas asignadas al cien por ciento y esto trae como consecuencia que la producción de larvas no alcance los niveles esperados de supervivencia, mostrando una debilidad en las funciones establecidas para cada empleado, siendo el departamento de talento humano el encargado del seguimiento.

La toma de decisiones para todas las operaciones, el manejo del personal, el control departamental se concentra en un solo nivel jerárquico que es la gerencia, lo que dificulta una efectiva delegación de funciones, una comunicación asertiva, entrenamiento en su área de especialidad y el cumplimiento de las tareas encomendadas entre los empleados y el cumplimiento de las tareas encomendadas, esto influye en el ambiente laboral y en las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.

Lo antes expuesto crea un escenario poco alentador por los continuos conflictos y discusiones al realizar las tareas asignadas en los diferentes

departamentos, lo que causa un impacto en el desempeño laboral, una rotación muy alta del personal, y la imagen corporativa; este problema de continuar causará retrasos cada vez más frecuentes en los diferentes procesos realizados en el laboratorio Primicias del Mar S.A.

Es por este motivo que se ha considerado necesario que se lleve a cabo el desarrollo de esta investigación que aporte con bases direccionarias a la solución inmediata de los inconvenientes encontrados. Esta implementación del Plan Estratégico en el laboratorio de Larvas “Primicias del Mar S.A.”, luego de analizarse su problemática se ha llegado a la conclusión de buscar un modelo adecuado que vaya acorde a sus exigencias y necesidades.

Formulación del problema

¿De qué manera un plan estratégico fortalecerá los procesos operacionales del Laboratorio Primicias del Mar S.A.?

Objetivos

Objetivo General.

Elaborar un Plan Estratégico para fortalecer los procesos operacionales del Laboratorio Primicias del Mar S.A

Objetivos Específicos.

- Fundamentar el marco teórico determinando los enfoques y campos de aplicación de un plan estratégico.
- Establecer las estrategias adecuadas, técnicas e instrumentos de investigación que faciliten el desarrollo de la investigación que se plantea.

Justificación

Las empresas en la actualidad se vuelven más exigentes en cuanto al modo de competir. Estas organizaciones están adoptando varias técnicas, basadas en los nuevos enfoques gerenciales, a fin de alcanzar el éxito a corto, mediano y largo plazo con la intención de establecerse metas que permitan el alcance de proyectos,

enfocados al cumplimiento de la dirección estratégica; elementos que conjugados comprometen tanto a empleados como a supervisores a la identificación de la organización, a través del compromiso para alcanzar los objetivos empresariales de la misma.

Por su parte, Cabrera (2021) señala que la dirección estratégica no debe verse como un conjunto de conceptos, métodos y técnicas que pueden ser enseñadas y aprendidas al nivel de habilidad ni aislada de la planeación estratégica. Es más, una combinación de fundamentos teóricos y conceptuales con el comportamiento y acción diaria. Tiene profundas y significativas implicaciones para la cultura de las instituciones y las posturas futuras.

La necesidad de elaborar un plan estratégico en una empresa incide en tener mejores procesos administrativos y operacionales, ya que mediante su análisis se pueden establecer los lineamientos a seguir en cuanto a mejorar el ambiente de trabajo, mantener una buena comunicación tanto con los compañeros y los subordinados en beneficio de la empresa, esto ayudará a que pueda seguir siendo uno de los Laboratorios de larvas más eficientes de la provincia.

Este estudio es fundamental realizarlo puesto que el plan estratégico forma parte de la cultura de cada empresa, es decir, es parte de la personalidad propia de la organización. Este trabajo desea contribuir a las autoridades y empleados del Laboratorio Primicias del Mar S.A, a que reflexionen sobre la importancia de implementar un plan estratégico que fortalezca los procesos operacionales. Su aplicación es viable ya que permite una correcta toma de decisiones concordando con los objetivos y políticas de la organización.

Es relevante abordar el presente trabajo de investigación dado a que la planificación constituye la base que determina el resto del proceso de previsión futura. Desde la antigüedad, las personas se han preocupado por saber de antemano qué tipo de futuro enfrentarán. Como si de esta manera, si hay una advertencia, puede escapar de su destino; si ocurre un accidente, puede celebrar de antemano (Yépez, 2021).

Idea a defender.

La implementación de un plan estratégico fortalecerá los procesos operacionales del Laboratorio Primicias del Mar S.A.

Mapeo

El presente trabajo de investigación se estructura en tres capítulos: En el Introducción se desarrolló el planteamiento del problema, los objetivos, las variables del objeto de estudio, los objetivos generales y específicos, la sistematización de las variables y la justificación. En el capítulo 1 se desarrolló los antecedentes de la investigación, el marco teórico de las variables con sus dimensiones e indicadores. En el Capítulo 2, se describirá la metodología de investigación que aplicaremos, los tipos de investigación, la determinación de la población y los instrumentos de medición. En el Capítulo 3, se analizará los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas al personal que labora en el Laboratorio Primicias del Mar S.A. para luego proceder con las respectivas conclusiones y recomendaciones.

Capítulo I. Marco Referencial

Revisión de la Literatura

Máttar y Cuervo (2018) en su trabajo de titulación de Programa de Mercadeo y Negocios Internacionales “Plan Estratégico para incrementar las ventas en la Empresa Distritodo Medical S.A, Cali, Colombia”, cuyo principal objetivo es incrementar Distritodo Medical S.A. el volumen de ventas. El 10% de ellos se encuentran en Kali. Se dedica a la distribución y comercialización de productos farmacéuticos, dispositivos médicos, productos de consumo y productos para el cuidado personal. Era importante para Distritodo Medical desarrollar una nueva estrategia para fortalecer su posición en este mercado. Para esto se decidió primero implementar un plan estratégico para diagnosticar cómo la empresa se enfrenta a los clientes y competidores, y en base a este análisis se propusieron varias estrategias de marketing para lograr el objetivo principal de incrementar las ventas. Finalmente, presentaremos algunas conclusiones y recomendaciones que creemos que la empresa puede mejorar para convertirse en líder en el mercado de distribución de medicamentos en Cali.

Maganda, (2019) en su trabajo de titulación “Plan Estratégico de Mercadotécnica para incrementar las ventas de la Revista Automotriz Cesvi México”, el objetivo principal de este estudio fue aumentar la venta de espacios publicitarios para que la revista se interesara por la calidad y seguridad de los vehículos cuando son enviados al taller para su reparación. colisión. Yin Kai dijo que este trabajo de investigación utiliza un método de estudio de caso, de lo general a lo específico, que puede predecir la situación de la empresa de manera más amplia y contribuir al logro de los objetivos de la investigación. Explore el tema del curso considerando lo siguiente: a) el estudio de los fenómenos contemporáneos en un contexto auténtico. b) estudiar las conexiones entre fenómenos y contextos, especialmente cuando estas conexiones son obvias para nosotros. Se utilizará un cuestionario para respaldar la recopilación de datos, de modo que tengamos

información directa que nos ayude a comprender los hallazgos reales de este estudio mientras confiamos en la literatura para respaldar nuestras hipótesis.

Peña (2021) en su tesis “Diseño de la Planeación Estratégica 2021-2025 para la Unidad de Emprendimiento de la PUCESE” refleja en el diagnóstico tecnológico que se realizó con la participación de equipos de las áreas de Negocios, Proyectos y Relaciones y sirvió de base para entrevistas a directores y líderes escolares. El análisis e interpretación de los resultados del diagnóstico, aplicación de entrevistas y revisión de documentos determinó que se deben brindar recursos para facilitar las operaciones de la empresa. La comparación de los resultados de este trabajo con estudios previos relacionados muestra que, aunque todos los trabajos analizados están relacionados en cierta medida, ninguno de ellos es exactamente igual.

Álvarez (2021) en su propuesta del “Plan Estratégico 2021-2024 para direccionar a la Microempresa Bellísimo S.A.S” refiere que la presente tesis de grado es un estudio de caso aplicado que se llevó a cabo en una fábrica de pastas artesanales italianas ubicada en el municipio de Facativá, Cundinamarca. Partiendo de la facilidad y disponibilidad de información sobre esta microempresa, los rumbos que se han planteado desde su fundación se han encontrado fallas y presentado de esta manera la propuesta del plan estratégico de Bellísimo S.A.S. Esto se hace con el consentimiento mutuo de sus dueños y administradores, porque les da mucha información, determina su utilidad, enfoca sus decisiones y acciones en las metas establecidas a través de estrategias específicas. Como herramienta de gestión, se ofrece a los gerentes de Bellísimo S.A.S un plan de acción en nueve áreas, cada una con metas y estrategias de corto y mediano plazo, indicadores, tiempo de seguimiento, alcances, responsabilidades, actividades y recursos asignados.

Gambásica y Romero (2021) en su trabajo de Magister en Gerencia Social “Fortalecimiento organizacional mediante un Plan Estratégico enfocado a mitigar la baja atención hacia los requerimientos en el servicio integral de atención a la ciudadanía” refiere que la investigación fue descriptiva ya que tuvo como objetivo

identificar y describir categorías de influencias internas para examinar cómo se realizaban las actividades en la prestación de servicios. El modelo analítico fue inductivo ya que significó recolectar información primaria a través del trabajo de campo.

El método es cualitativo y se desarrollaron cuatro instrumentos utilizando el método de la entrevista semiestructurada, técnica de generación y recolección de información. Alberga grupos de discusión de ciudadanos y expertos del SIAC, lo que permite el uso de datos de fuentes primarias como insumo para el desarrollo de la propuesta. Utilizando métodos de codificación abierta, se seleccionan unidades de análisis y se identifican temáticamente los elementos relevantes. Se realizó la planeación y se desarrollaron indicadores para el seguimiento y control del fortalecimiento de la organización mediante un cuadro de mando integral.

Valdés (2021) en la propuesta de un Plan Estratégico para la Empresa ISABA S.A de la ciudad de Manta, periodo 2021-2025 refiere que El presente estudio tiene como finalidad desarrollar un plan estratégico para el mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa ISABA S.A. en la ciudad de Manta para el período 2021-2025; por ello, hemos adoptado métodos, técnicas y herramientas para comprender los factores internos y externos de la empresa constructora, que ayuden a encontrar errores relevantes en la toma de decisiones. Se llevaron a cabo tres fases para colaborar con la investigación; en la primera etapa, el diagnóstico de la situación actual, se evalúa la situación real de ISABA S.A. utilizando la matriz EFI, FODA, que ayuda de manera efectiva a la operación de la empresa constructora, además utiliza entrevistas y encuestas pertinentes para conocer el estado de la organización en profundidad. En la segunda fase, se formula la estrategia mediante el desarrollo de una matriz de cartera orientada a mejorar las debilidades, eliminar las amenazas y aprovechar las oportunidades, que incluye la misión, visión, valores, metas y formulación de políticas, mientras que en la tercera fase se desarrolla el control estratégico utilizando el círculo de Deming. , Capacidad de entregar soluciones para cada problema identificado para hacer más efectiva a la

empresa en el manejo de los estándares de calidad y finalmente proponer un plan estratégico con el objetivo de establecer metas y tomar decisiones al mismo tiempo.

Desarrollo de las teorías y conceptos

Planeación estratégica

Según Fiallos (2021), autor del libro “Conceptos de Administración Estratégica”, el concepto de planificación estratégica se originó en la década de 1950 y se hizo muy popular a mediados de la década de 1960 y 1970 como una respuesta a todos los problemas. Gran parte de las empresas estadounidenses estaban obsesionadas con la planificación estratégica en esos años, pero después de ese auge se eliminó gradualmente en la década de 1980 cuando varios modelos no generaron muchos ingresos. Luego, en la década de 1990, se llevó a cabo una reconstrucción de este proceso, que ahora es muy utilizado en los negocios.

La planificación estratégica es un proceso de tres pasos: formulación de la estrategia, implementación de la estrategia y evaluación de la estrategia. La primera etapa incluye definir la misión y visión de la empresa, identificar oportunidades y amenazas, identificar fortalezas y debilidades, determinar metas a largo plazo y desarrollar estrategias específicas para lograrlas.

La planificación estratégica es el proceso de implementar un plan de acción para lograr un objetivo comercial. Por lo tanto, esto es muy importante, porque en un entorno competitivo, no puedes lograr tus objetivos sin un plan claro (Vidaurre, 2019).

La dirección estratégica es una herramienta de gestión muy importante que describe de manera clara y precisa por qué un departamento o área de la organización debe cambiar o renovarse para optimizar el crecimiento y desarrollo de la empresa a través de acciones estratégicas, que permitan a la empresa aprovechar lo que el mercado puede ofrecer. Ofrece diferentes opciones. Se ha convertido en una guía para innumerables empresas.

La planeación estratégica es una herramienta de gestión basada en la determinación de metas, tareas y planes de acción en la organización, que permite planificar, monitorear, evaluar y conocer la situación de la empresa para facilitar la toma de decisiones (Lozada, 2019).

La planificación estratégica es la base para que una empresa pueda competir con otras empresas para lograr una posición competitiva en el mercado. Esta regla se aplica independientemente de la ocurrencia o extensión del incidente.

Propósito y beneficios del planteamiento estratégico

El propósito de un enfoque estratégico es hacer que la empresa sea consciente de las áreas de debilidad o inconvenientes y brindar soluciones a esas debilidades para que la empresa pueda crecer (Alonzo, 2021).

La implementación de un enfoque estratégico es importante porque identifica y genera un nuevo plan de negocios que sienta las bases para el logro de las metas planteadas, lo cual es un camino seguro para lograr el éxito y un alto porcentaje de aprobación para sostener el plan. Apropiado y consistente con cada plan a ejecutar. Se aplica la escala legal y su contenido, cuya principal prioridad es que las empresas no reduzcan sus actividades o funciones y sean reconocidas.

La planificación estratégica se desarrolla analizando el entorno, las amenazas y las oportunidades, las fortalezas y las debilidades, lo que permite a los gerentes descubrir hasta qué punto los procesos organizacionales, las relaciones organizacionales y el entorno pueden optimizarse para lograr resultados de decisiones manejables (Enyd, 2019).

La planificación estratégica es el sistema de gestión que utiliza una empresa para lograr sus objetivos. Durante el proceso de planificación estratégica, debe determinar la dirección del negocio y las acciones que se tomarán para lograr esos objetivos. Por lo general, un plan estratégico incluye la visión y la misión de la

organización, las metas a largo plazo y las metas anuales a corto plazo. y un plan de acción con pasos en la dirección correcta (López, 2021).

Importancia de la planeación estratégica

La dirección estratégica es muy importante para los negocios. Permite a la empresa crear dirección, en qué dirección debe ir, cuándo tomar decisiones, qué decisiones son buenas para la empresa y qué decisiones son buenas para la empresa.

La planificación estratégica es el proceso de alinear el equipo de gestión, traducir la misión, la visión y la estrategia en resultados tangibles, mitigar los conflictos, fomentar la participación y el compromiso en todos los niveles de la organización y desarrollar un sentido del futuro.

Gestión organizativa, previsiones de futuro, procesos de planificación, etc. Se enfrentan a varios desafíos debido a su entorno cambiante que está cambiando su entorno político, social y económico. Por lo tanto, la planificación estratégica es la herramienta más importante para reflejar las actividades de la organización. Identidad, Entorno, Trayectoria y Futuro. Para ello, se han formulado objetivos estratégicos de mediano plazo y mecanismos de implementación. (Mena, 2018)

Entre los principales objetivos y beneficios de implementar un enfoque estratégico, podemos señalar que te permite crear caminos en base a condiciones, te permite identificar qué partes de la empresa necesitan ser fortalecidas, en base a ideas y trabajo en equipo.

Sin embargo, la importancia de un plan estratégico puede variar según el tipo de negocio. Si eres una empresa de fabricación, las prioridades no son las mismas que las de una empresa de servicios. (Vidaurre, 2019)

Elementos de la planeación estratégica.

Misión:

Una declaración de misión es una declaración continua de propósito

que distingue a una empresa de otras empresas similares, es una declaración de la razón de ser de la empresa (Cabrera, 2021).

La misión debe tener en cuenta 5 puntos: la razón de ser de la empresa, el papel de la empresa en la sociedad, la naturaleza de las actividades de la empresa, el valor que la empresa crea para las partes interesadas y en qué tipo de actividades debe centrarse la organización para el futuro (Díaz & Villafuerte, 2022).

Visión:

Una declaración de visión a menudo se considera el primer paso en la planificación estratégica. Una visión debe responder a la pregunta "¿Quiénes queremos ser?" (Alonzo, 2021).

Valores:

Los valores organizacionales son las bases sobre los cuales se rige la conducta de los empleados de una organización (Canabal, 2020).

Los valores responden a la pregunta: ¿Qué es importante para la organización? Es un conjunto de ideas, filosofías y creencias generales que una empresa propugna y práctica, yendo más allá de las prácticas cotidianas y buscando intereses a corto plazo (Caro, Cuzma, & Villacorta, 2019).

Según Díaz y Villafuerte (2022) definen lo siguiente:

Stakeholders o grupos de interés:

Estos son grupos estratégicos dentro de una empresa en particular. Toda empresa es un sistema que agrupa a diferentes grupos de interés o stakeholders que se relacionan con ella.

A través de la participación directa o indirecta, estos grupos u organizaciones influyen en los resultados estratégicos y el éxito de la empresa. La empresa encuentra sus grupos de interés o stakeholders: en el mercado de capitales, en el mercado de proveedores, en el mercado de bienes/servicios, en los mercados externo e interno.

Propuesta de valor:

La suma de los beneficios de usar un producto o servicio es el valor total para el cliente. Se entiende por costo total todos los costos incurridos en la evaluación, adquisición, uso y disposición de un producto, servicio o concepto.

Para crear valor, las partes interesadas de una empresa deben pasar por tres fases: crear o identificar valor, desarrollar y entregar valor y adaptar a las personas al valor creado.

Objetivos:

Son unidades simbólicas e ideas que la empresa quiere realizar y convertir en realidad. El establecimiento de objetivos es siempre consciente, pero no siempre racional, ya que es un proceso de interacción entre la empresa y su entorno.

Los objetivos deben ser cuantitativos, cuantificables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, alcanzables y consistentes en todos los departamentos de la empresa (Yépez, 2021).

Proceso de planeación estratégica

Cada autor define un proceso diferente de planeación estratégica, pero la mayoría de modelos de planeación estratégica coinciden en los mismos elementos fundamentales. Según el autor Baena (2019) en su libro “Conceptos de Administración Estratégica” propone el siguiente modelo:

Desarrollo de las declaraciones de la visión y la misión:

Los estrategas, líderes y gerentes deben acordar un diagnóstico y enfoque de la visión y misión de la empresa para lograr el enfoque establecido. La propuesta da dirección a la planificación de la acción, y con la participación activa de estas personas se logra una comprensión del objetivo.

Evaluación externa:

El entorno externo de la empresa contiene oportunidades que pueden brindar beneficios y amenazas que deben ser evaluadas. Las evaluaciones ambientales deben basarse en los siguientes factores: fuerzas económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales, tecnológicas y competitivas.

Evaluación interna:

En el entorno interno de la empresa se estudia, identifica y evalúa las fortalezas y debilidades, dentro de las áreas funcionales como: negocios, dirección, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación, entre otras. Además, se examina la relación entre las áreas de negocios, así como la participación estratégica de los conceptos de las áreas funcionales importantes (Baena, 2019).

Estrategias en acción:

La formulación de metas a largo plazo refleja los resultados esperados de ciertas estrategias, las cuales representan las acciones que se tomarán para alcanzar las metas a largo plazo.

Análisis y selección de estrategias:

La formulación, el análisis y la selección de estrategias determinan cursos alternativos de acción para que la empresa logre su misión y objetivos. La estrategia, la misión y los objetivos actuales de la empresa, junto con la información del análisis interno y externo, forman la base para desarrollar y evaluar posibles opciones estratégicas. Adicionalmente, con la ayuda de las herramientas como: FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), matriz PEEA (Posición estratégica y evaluación ambiental),

matriz BCG (*Boston Consulting Group*), matriz IE (Interna-Externa) y la MPEC (Matriz cuantitativa de planificación estratégica); permiten mejorar de forma significativa la calidad de toma de decisiones para la elección de las posibles estrategias.

Implantación de estrategias corporativas

La empresa debe elegir la mejor estrategia empresarial durante el proceso de toma de decisiones del gerente de acuerdo con las condiciones iniciales del entorno interno y externo.

Implantación de estrategias entre áreas:

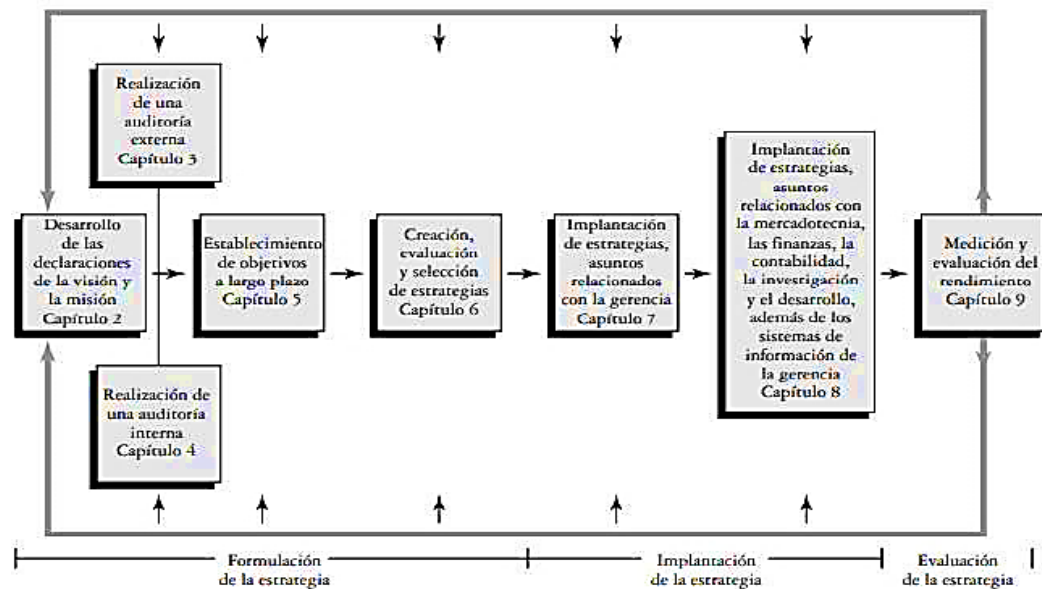
Dependiendo de la estrategia corporativa elegida, la empresa debe desarrollar una estrategia entre las siguientes áreas: marketing, finanzas, contabilidad, investigación, desarrollo, sistemas de información, etc. Lograr la coordinación y cooperación entre las diferentes áreas para el éxito del evento.

Medición y evaluación del rendimiento:

Se deben establecer controles para medir y evaluar la ejecución de la estrategia establecida y el logro de los objetivos. Esta evaluación implica tres pasos básicos: un examen básico de la estrategia de la empresa, comparando los resultados esperados con la realidad y tomando acciones correctivas para que el plan funcione.

Figura 1.

Esquema del modelo de planeación estratégica



Nota: Información obtenida del libro Administración Estratégica. Modelo integral de planeación estratégica, (Mussó, 2020).

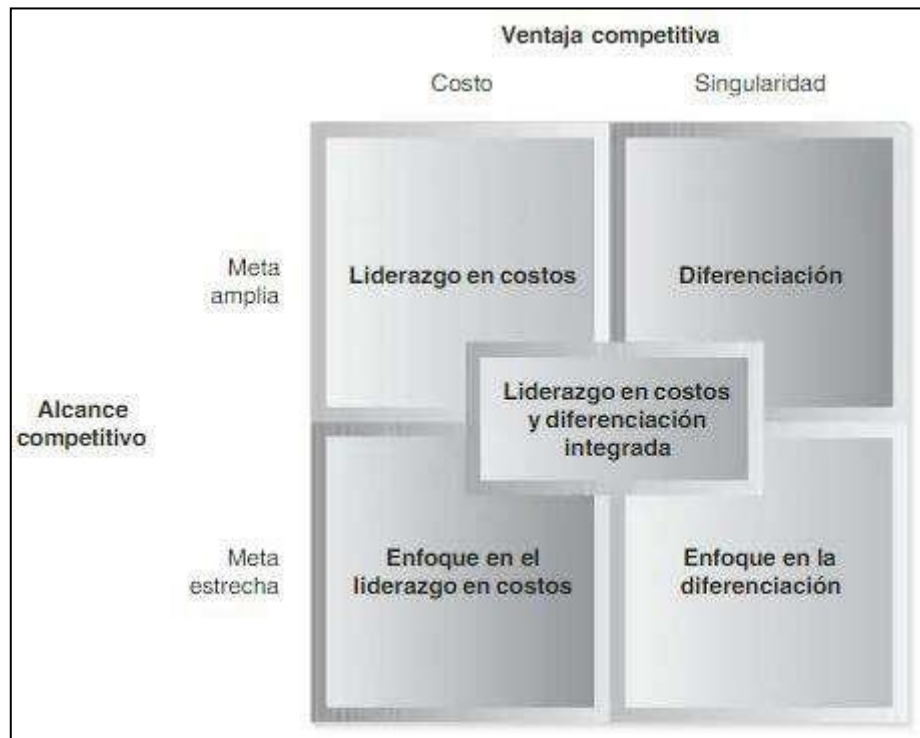
Estrategia corporativa:

La estrategia se refiere a la declaración de la misión, las metas subyacentes a largo plazo, las acciones a tomar y los recursos necesarios que se asignarán para lograr esas metas. Por lo tanto, los objetivos son parte de la formulación de la estrategia (Vidaurre, 2019).

El propósito de la estrategia comercial es crear una diferencia entre su posición y la de sus competidores. Diferenciarse de los competidores requiere que una empresa decida si planea hacer las cosas de manera diferente o quiere hacerlas de manera diferente. Las empresas pueden elegir de entre cinco estrategias de negocios para establecer la posición estratégica que desean y defenderla frente a sus competidores (Caro et al., 2019).

Figura 2.

Cinco estrategias de negocio.



Nota: Información obtenida del libro Administración Estratégica. Modelo integral de planeación estratégica, (Mussó, 2020).

A continuación, se muestra un resumen de estas estrategias:

Estrategia de liderazgo en costos

Es un conjunto integral de actividades realizadas por una empresa para producir un producto o servicio con características aceptables para los clientes al precio más bajo posible en comparación con los competidores. Las empresas que utilizan esta estrategia venden productos que no están claramente diferenciados, es decir, venden productos o servicios estándar (Canabal, 2020).

Estrategia de diferenciación

Es el conjunto integral de acciones que realiza una empresa para producir un bien o servicio a un precio asequible que los clientes perciben como diferente porque les importa. Las empresas que utilizan esta estrategia intentan diferenciarse

para que sus clientes objetivo perciban la diferencia entre los productos producidos y vendidos por el líder y los competidores como un valor agregado para ellos (Baena, 2019).

Estrategia de liderazgo en costos y de diferenciación integrada

El objetivo que persigue esta estrategia es producir con eficiencia productos que incluyan algunos atributos que los diferencien. La producción eficiente es la fuente que permite mantener los costos bajos, al mismo tiempo que esta diferenciación es la fuente de un valor único. Las empresas que utilizan bien esta estrategia han aprendido a adaptarse con rapidez a las nuevas técnicas y a los veloces cambios que registran sus entornos externos (Baena, 2019).

Estrategias de enfoque:

Es el conjunto integral de acciones que realiza una empresa para producir un bien o servicio a un precio asequible que los clientes perciben como diferente porque les importa. Las empresas que utilizan esta estrategia intentan diferenciarse para que sus clientes objetivo perciban la diferencia entre los productos producidos y vendidos por el líder y los competidores como un valor agregado para ellos.

Estrategia enfocada en el liderazgo en costos

Las empresas que utilizan esta estrategia ofrecen productos de bajo costo con características que los diferencian de sus competidores para satisfacer las necesidades de su segmento objetivo (López, 2021).

Estrategia enfocada en la diferenciación:

Una empresa que adopta esta estrategia debe ser capaz de realizar una variedad de actividades centrales y actividades de apoyo con una fuerte competitividad para obtener y mantener una ventaja competitiva y lograr ganancias por encima del promedio mientras ocupa solo una fracción del mercado total (Alonzo, 2021).

Estrategia de operaciones:

Una estrategia operativa es un plan a largo plazo que incluye las acciones necesarias para alcanzar las metas establecidas. Se basa en el uso adecuado de los recursos de la empresa, lo que requiere un análisis ambiental y de mercado. Mejorar la competitividad de la empresa como objetivo (Lozada, 2019).

La estrategia operativa incluye decisiones sobre qué nuevos productos desarrollar y cuándo introducirlos en la producción, qué nuevas instalaciones de producción y cuándo se necesitan, qué nuevas tecnologías y procesos de producción desarrollar y cuándo se necesitan.

Identificar prioridades contrapuestas es una mejor comprensión del alcance de la estrategia operativa.

Se dice que la estrategia de fabricación consta de dos elementos básicos: el área de toma de decisiones o decisiones estratégicas con respecto a la estructura y la infraestructura y las prioridades en competencia. Estos elementos están íntimamente relacionados porque deben ser consistentes. (Díaz Garrido, 2019).

CAPÍTULO II. Metodología

Diseño de investigación

Se empleó un enfoque de investigación cuantitativo, considerando que la información que se obtenga a través de la implementación de la técnica de investigación seleccionada será tabulada y expresada a través de gráficos estadísticos.

Además, se aplicó una investigación de tipo descriptiva, se podrá obtener información precisa sobre las características de los procesos operacionales del Laboratorio de Larvas Primicias del Mar S.A. con el fin de buscar las falencias que se presentan en cada una de las etapas de las operaciones dentro del laboratorio.

Métodos de Investigación

Método inductivo

La aplicación del presente método permitió realizar un análisis del entorno del Laboratorio de Larvas Primicias del Mar S.A, obteniendo información sobresaliente mediante el estudio de los hallazgos particulares como los procedimientos que se desarrollan, lo cual no tienen un plan o directrices a seguir, y es allí la necesidad de que exista esta herramienta administrativa eficaz como es el plan estratégico.

Método analítico

Para efecto del presente estudio se determinó mediante los factores más importantes las posibles causas y efectos de la problemática del Laboratorio de Larvas Primicias del Mar S.A, analizando por medio de la observación sobre las actitudes que tienen los operarios frente a la responsabilidad de cumplir con eficiencia sus tareas encomendadas y la información que la misma determino se buscara lograr una óptima solución.

Población y muestra

Población.

La población a la cual está dirigida esta investigación para el diseño del Plan Estratégico para el Laboratorio de Larvas Primicias del Mar S.A corresponde a la alta gerencia y a los operarios.

Tabla 1. Población

| | | |
|---------------------------|----|-----------|
| Directivos | | 8 |
| Gerente | 1 | |
| Contador | 1 | |
| Administrativo | 6 | |
| Personal operativo | | 27 |
| Técnico de Algas | 3 | |
| Técnico de producción | 1 | |
| Asistentes de producción | 5 | |
| Bodega | 1 | |
| Operarios | 17 | |
| TOTAL | | 35 |

Nota: Información obtenida en el Laboratorio de Larvas Primicias del Mar S.A por parte del departamento de Talento Humano.

Por ser una población pequeña, lo que se escogerá a todos para la aplicación de las entrevistas a los directivos y las encuestas a los operarios del Laboratorio de Larvas Primicias del Mar S.A

Recolección y procesamiento de datos

Para un óptimo estudio del entorno interno y externo de la empresa, se aplicó las técnicas de entrevista y encuesta. Entrevistas al personal del Laboratorio de Larvas Primicias del Mar S.A., y encuestas al personal operativo determinadas en la muestra de estudio.

Entrevistas en profundidad.

El presente trabajo de estudio aplicó las entrevistas estructuradas con preguntas abiertas a todo el equipo de trabajo del Laboratorio de Larvas Primicias del Mar S.A. para conocer los criterios y opiniones en cuanto a la necesidad de un plan estratégico.

Encuesta.

El presente proyecto utilizó la técnica de encuestas, dirigida a los operarios del Laboratorio de Larvas Primicias del Mar S.A, aplicándose con preguntas cerradas, con escala de Likert.

Procesamiento

El procesamiento realizado se basó en los siguientes parámetros:

1. Ordenamiento de la información
2. Verificación y selección de la información
3. Proceso de tratamiento estadístico y análisis de datos

CAPÍTULO III. Resultados y Discusión

Análisis de las entrevistas aplicada a los directivos del Laboratorio de Larvas Primicias del Mar S.A

En cuanto a la aplicación de las entrevistas aplicadas a los directivos, en este caso al gerente general, contador y al administrador de procesos del Laboratorio de Larvas Primicias del Mar S.A, en cuanto a la primera pregunta que refería sobre la importancia de aplicar la misión, visión y los valores corporativos en el laboratorio, se pudo identificar que realmente existe la necesidad de implementar estos elementos organizacionales que ayuden a direccionar a la empresa a un objetivo común.

Así mismo, concerniente a la pregunta dos que trató sobre la eficiencia de las políticas estructurales frente a los procesos operativos en el Laboratorio de Larvas Primicias del Mar S.A, se evidenció a criterio general que es relevante el que la empresa realice políticas organizacionales en función de lo que se enfocan los objetivos institucionales, de esa forma lograr conocer una línea de seguimiento y cumplimiento.

En cuanto a la pregunta tres, donde se abordó el escenario de pertinencia del organigrama que actualmente rige en el Laboratorio de Larvas Primicias del Mar S.A, lo cual se pudo determinar que no existe un organigrama estructural, sobre las autoridades de alta gerencia, pero no existen los otros departamentos, lo que hace que no se conozca la línea gerencial ni la cadena de mando.

En la pregunta cuatro, se abordó aquello si es que se encuentran de manera explícita los perfiles de cargos y funciones específicas de cada uno de los operarios del Laboratorio de Larvas Primicias del Mar S.A, lo cual refirieron que no existen estos componentes que pertenecen al departamento de talento humano para conocer las funciones específicas de cada uno de los trabajadores de la empresa, viéndose en la necesidad de que se aplique de manera urgente y propicia.

Seguido al inciso anterior, en la pregunta cinco se interrogó sobre el rendimiento de los operarios en cuanto al buen desempeño organizacional en las funciones que se les ha otorgado, los que de manera evaluativo determinaron que son pocos los que responden a la eficiencia en lo que se les envía hacer, aunque siempre existen correctivos a tiempo para que la producción no se vea afectada por alguna novedad o situación crítica que presenta el proceso operativo del laboratorio.

En la pregunta seis, se consultó, además, si en el Laboratorio de Larvas Primicias del Mar S.A se aplica un programa de capacitación de acuerdo a las necesidades del puesto en el que se desarrolla, lo que respondieron que, si se realizan capacitaciones, pero no constantes, y más lo hacen en función de las necesidades que tiene la empresa, en ese caso, si se realizan capacitaciones para mejorar el rendimiento de los trabajadores.

En relación a la pregunta siete, en cuanto a las estrategias para mejorar la productividad operativa y administrativa del Laboratorio de Larvas Primicias del Mar S.A, donde se evidenció que realmente no existen estrategias en ese campo, aunque acotan que son importantes estas estrategias para mejorar la productividad, hacer el seguimiento constante y una evaluación para identificar las falencias en el proceso.

Finalmente, en la pregunta ocho, se analizó si es factible implementar un plan estratégico que fortalezca los procesos operativos del Laboratorio de Larvas Primicias del Mar S.A, lo que respondieron de manera categórica y positiva que es importante y urgente el que se establezca un plan estratégico en función de lo que la empresa se dedica, y esto va a permitir mejorar el entorno productivo y organizacional.

Análisis de la encuesta realizada al personal operativo del Laboratorio de Larvas Primicias del Mar S.A.

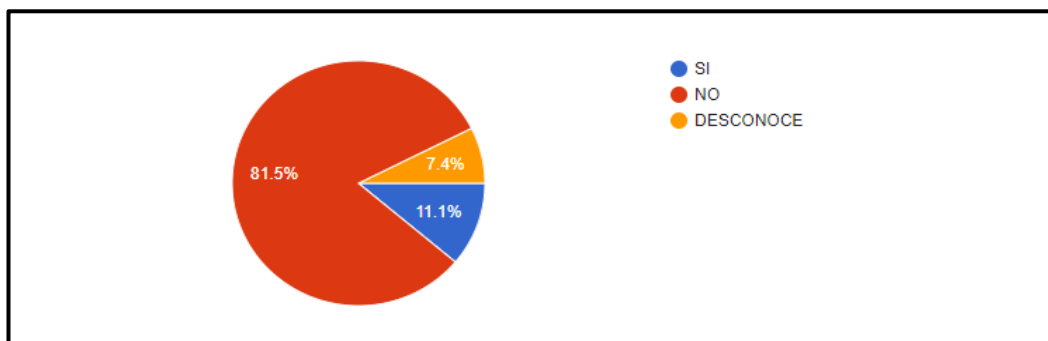
1.- Conozco la misión, visión y los valores corporativos del Laboratorio de larvas PRIMICIAS DEL MAR S.A.

Tabla 2. Misión, visión y valores corporativos.

| Valoración | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 3 | 11.1% |
| No | 22 | 81.5% |
| Desconoce | 2 | 7.4% |
| TOTAL | 27 | 100% |

Nota: Información obtenida de la encuesta aplicada al personal Operativo del Laboratorio de Larvas Primicias del Mar S.A.

Figura 3. Edad.



Nota: Información obtenida de la encuesta aplicada al personal Operativo del Laboratorio de Larvas Primicias del Mar S.A.

En relación a tabla 4 relativo a la misión, visión y valores corporativos que deben tener toda empresa dentro de su diseño organizacional, de acuerdo a la investigación realizada, se pudo determinar que, la mayor parte de la población afirma que no conoce estos elementos organizacionales de suma importancia, siendo esencial para que la empresa conozca el enfoque frente a los objetivos organizacionales, de esta forma el personal puede responder con eficiencia sabiendo lo que la alta gerencia exige.

2.- Identifico las políticas estructurales definidas en relación a los procesos operativos.

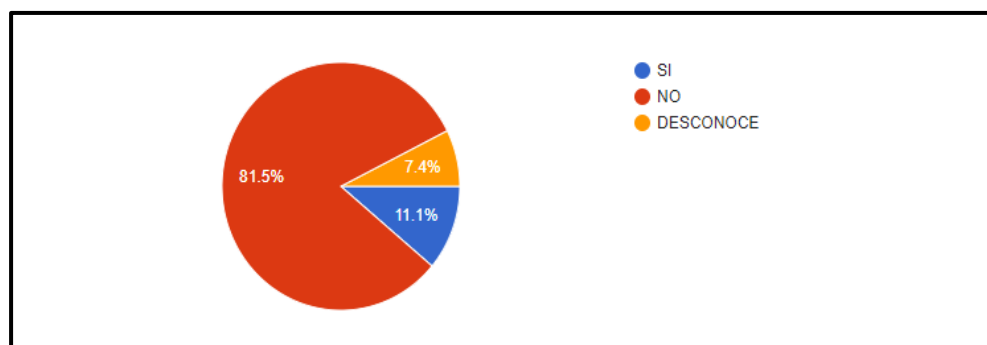
Tabla 3.
Políticas estructurales.

| Valoración | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 3 | 11.1% |
| No | 22 | 81.5% |
| Desconoce | 2 | 7.4% |
| TOTAL | 27 | 100% |

Nota: Información obtenida de la encuesta aplicada al personal Operativo del Laboratorio de Larvas Primicias del Mar S.A

Figura 4.

Políticas estructurales.



Nota: Información obtenida de la encuesta aplicada al personal Operativo del Laboratorio de Larvas Primicias del Mar S.A

En cuanto a la tabla 5 que hace referencia a las políticas estructurales en relación a los procesos operativos en la unidad de análisis, se evidenció de acuerdo a los resultados que la mayor parte no conoce de estas políticas, lo que provoca que su ausencia no delimite los aspectos organizacionales que deben ser estandarizados, dado a que una política permite que el talento humano se rijan bajo los estamentos dados por la alta gerencia.

3.- La alta gerencia socializa los objetivos organizacionales a corto, mediano y largo plazo.

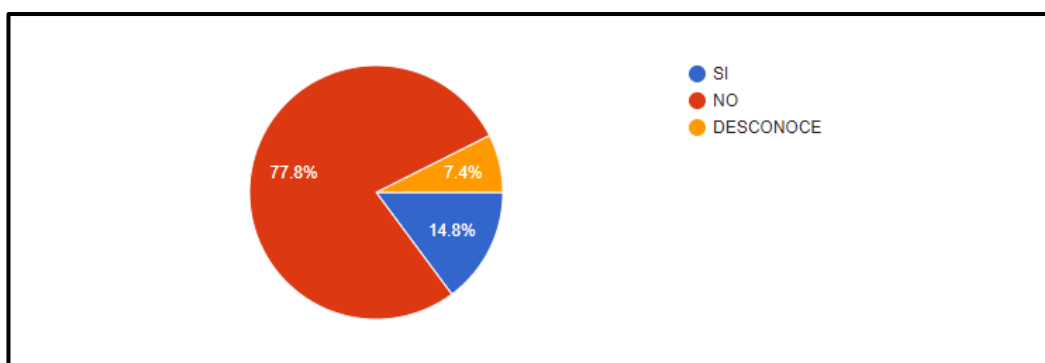
Tabla 4.
Objetivos Organizacionales a corto, mediano y largo plazo.

| Valoración | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 4 | 14.8% |
| No | 21 | 77.8% |
| Desconoce | 2 | 7.4% |
| TOTAL | 27 | 100% |

Nota: Información obtenida de la encuesta aplicada al personal Operativo del Laboratorio de Larvas Primicias del Mar S.A

Figura 5.

Objetivos Organizacionales a corto, mediano y largo plazo.



Nota: Información obtenida de la encuesta aplicada al personal Operativo del Laboratorio de Larvas Primicias del Mar S.A

En relación a la tabla 6 en cuanto a los Objetivos Organizacionales a corto, mediano y largo plazo que se deben establecer en una empresa sea cual fuere su naturaleza, de acuerdo a la investigación realizada, se pudo determinar que, la mayor parte de la población afirma que no conocen los objetivos, lo que implica una debilidad por parte de la administración, puesto que todo el personal debe saber las directrices y el enfoque que deben seguir, y eso se cumple con los objetivos.

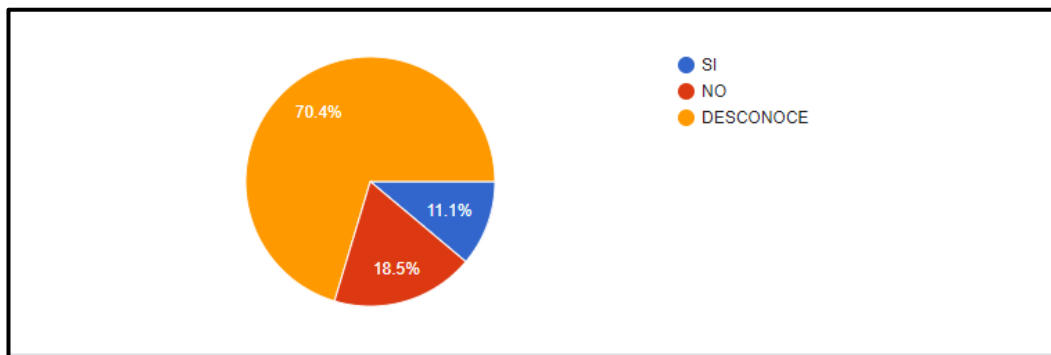
4.- Mantienen un manual de funciones para conocer las responsabilidades en cada actividad operacional del Laboratorio de larvas PRIMICIAS DEL MAR S.A.

Tabla 5.
Manual de funciones.

| Valoración | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 3 | 11.1% |
| No | 5 | 70.4% |
| Desconoce | 19 | 18.5% |
| TOTAL | 27 | 100% |

Nota: Información obtenida de la encuesta aplicada al personal Operativo del Laboratorio de Larvas Primicias del Mar S.A

Figura 6. Manual de funciones.



Nota: Información obtenida de la encuesta aplicada al personal Operativo del Laboratorio de Larvas Primicias del Mar S.A

En la tabla 7, que trata sobre el manual de funciones para conocer las responsabilidades en cada actividad operacional del Laboratorio de larvas PRIMICIAS DEL MAR S.A, de acuerdo a la investigación realizada, se pudo observar que casi todos los encuestados refirieron que no existe un manual de funciones, lo que provoca que el personal de talento humano no sepa cuáles son sus tareas específicas, por ende, aquello va a afectar su desempeño laboral.

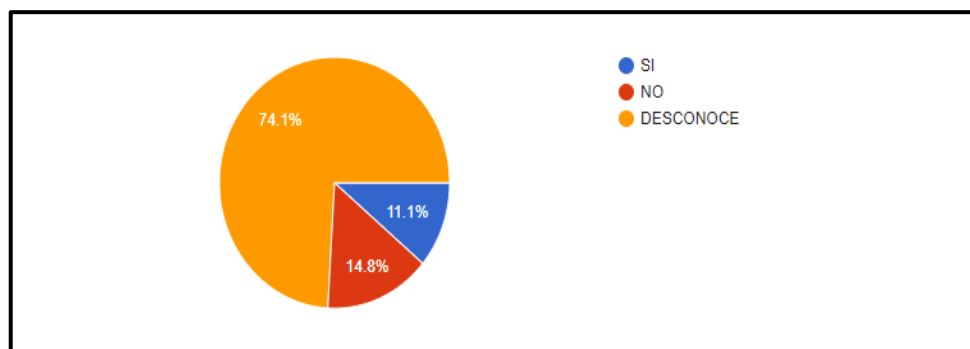
5.- Existe un reglamento interno que regule las actividades dentro del Laboratorio de larvas PRIMICIAS DEL MAR S.A.

Tabla 6. Reglamento interno.

| Valoración | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 3 | 11.1% |
| No | 4 | 14.8% |
| Desconoce | 20 | 74.1% |
| TOTAL | 27 | 100% |

Nota: Información obtenida de la encuesta aplicada al personal Operativo del Laboratorio de Larvas Primicias del Mar S.A

Figura 7. Reglamento interno.



Nota: Información obtenida de la encuesta aplicada al personal Operativo del Laboratorio de Larvas Primicias del Mar S.A

En relación a la tabla 8 si existe un reglamento interno que regule las actividades dentro del Laboratorio de larvas PRIMICIAS DEL MAR S.A, de acuerdo a la investigación realizada, se pudo determinar que, la mayor parte de la población afirma que desconoce la existencia de este documento normativo, siendo de vital importancia en la empresa dado a que establecen los parámetros de control, normativas de convivencia, productividad y sobre todo mantener un buen diseño organizacional enfocado en la mejora continua.

6.- Recibo capacitaciones constantes de acuerdo al área de trabajo en la empresa.

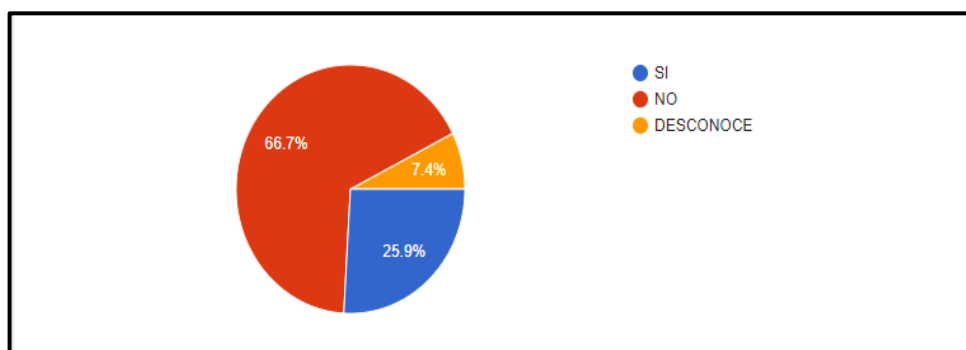
Tabla 7.
Capacitaciones constantes.

| Valoración | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 7 | 25.9 |
| No | 18 | 66.7% |
| Desconoce | 2 | 7.4% |
| TOTAL | 27 | 100% |

Nota: Información obtenida de la encuesta aplicada al personal Operativo del Laboratorio de Larvas Primicias del Mar S.A

Figura 8.

Capacitaciones constantes.



Nota: Información obtenida de la encuesta aplicada al personal Operativo del Laboratorio de Larvas Primicias del Mar S.A

En referencia a las capacitaciones que deben recibir el personal operativo para un buen desempeño, como lo muestra la tabla 9, de acuerdo a la investigación realizada, se pudo determinar que, la mayor parte de la población afirma que no recibe la capacitación concerniente a las actividades operativas que realizan, siendo una de las debilidades, puesto que se puede exigir al personal a responder desde el enfoque de productividad, pero no hay la capacitación constante.

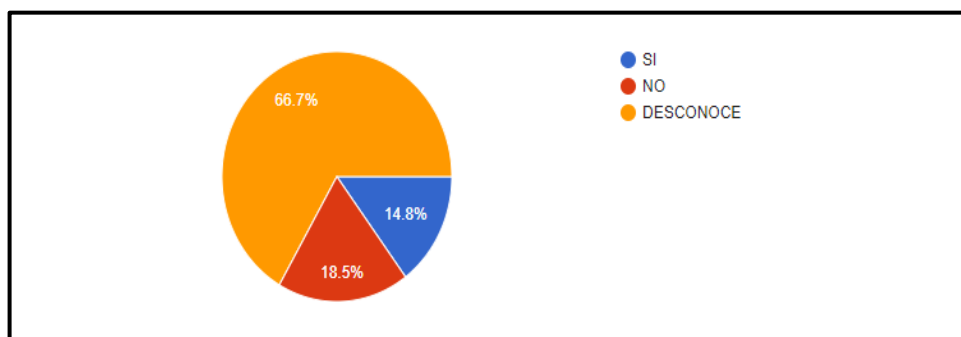
7.- Tienen estrategias que impulsen la productividad y un buen desempeño laboral en el Laboratorio de larvas PRIMICIAS DEL MAR S.A.

Tabla 8.
Estrategias que impulsen la productividad.

| Valoración | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 4 | 14.8% |
| No | 5 | 18.5% |
| Desconoce | 18 | 66.7% |
| TOTAL | 27 | 100% |

Nota: Información obtenida de la encuesta aplicada al personal Operativo del Laboratorio de Larvas Primicias del Mar S.A

Figura 9. Estrategias que impulsen la productividad.



Nota: Información obtenida de la encuesta aplicada al personal Operativo del Laboratorio de Larvas Primicias del Mar S.A

En relación a la tabla 10, sobre las estrategias que impulsen la productividad y un buen desempeño laboral en el Laboratorio de larvas PRIMICIAS DEL MAR S.A, de acuerdo a la investigación realizada, se pudo evidenciar que no conocen de las estrategias, siendo importante su presencia en un diseño organizacional, porque ello va a permitir mejorar el nivel operativo y consecuente a ello va a fortalecer la rentabilidad de la empresa.

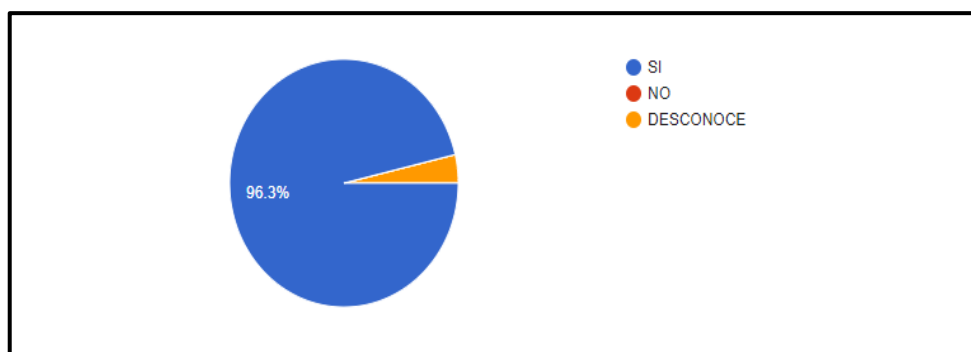
8.- Un plan estratégico permitirá el fortalecimiento de los procesos operativos en el Laboratorio de larvas PRIMICIAS DEL MAR S.A.

Tabla 9.
Plan estratégico.

| Valoración | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 26 | 96.3% |
| No | 0 | 0 |
| Desconoce | 1 | 3.7% |
| TOTAL | 27 | 100% |

Nota: Información obtenida de la encuesta aplicada al personal Operativo del Laboratorio de Larvas Primicias del Mar S.A

Figura 10. Plan estratégico.



Nota: Información obtenida de la encuesta aplicada al personal Operativo del Laboratorio de Larvas Primicias del Mar S.A

Esta pregunta es de vital relevancia, dado a que consulta sobre la presencia de un plan estratégico que permitirá el fortalecimiento de los procesos operativos en el Laboratorio de larvas PRIMICIAS DEL MAR S.A, por ello, la tabla 11 muestra que en su mayoría, están consiente que un plan de este modelo va a permitir desempeñarse de la mejor manera, y de esa forma mejorar le nivel de productividad en la empresa.

Discusión de resultados

En relación a las respuestas obtenidas en las encuestas aplicadas al personal operativo y a las entrevistas aplicadas al personal administrativo del Laboratorio de Larvas Primicias del Mar S.A, se pudieron identificar las necesidades que tiene la unidad de análisis y de esa forma proponer alternativas de soluciones oportunas.

En relación a los componentes organizacionales como son la misión visión y valores corporativos que se pudieron indagar en el personal operativo y administrativo se pudo obtener resultados de forma negativa de que no conocen y que no se aplican estos parámetros organizacionales que ayudan a la entidad a tomar mejor dirección en cuanto al desarrollo y fiel cumplimiento de los objetivos propuestos.

Otro de los aspectos abordados fueron las políticas estructurales en los procesos operativos que son muy esenciales en este proceso para fortalecer la efectividad y eficacia en los resultados de un producto terminado como persigue el laboratorio sin embargo el personal refiere que no existe este tipo de políticas que puedan ayudar a establecer y redireccionar los objetivos institucionales.

Así mismo en cuanto a los objetivos que se debe plantear dentro de organización sea mediano largo o corto plazo es importante que existe y sea socializado situación que en este análisis se pudo evidenciar que no existe la aplicación de objetivos y si hubiera lastimosamente la entidad no los ha socializado a fin de que el personal conozca.

Seguido a ello también se pudo abordar sobre la aplicación de manual de funciones específicas para cada uno del personal sea en el área administrativa como operativa sin embargo pudieron referir que así mismo no tienen ningún manual y que solamente desarrollan sus actividades en base a lo que la alta gerencia les ha enviado hacer, pero no existen documentos pertinentes que perfilen los cargos y que ayuden a establecer de manera específica las funciones de cada uno de los empleados.

En relación a las capacitación que es una de las áreas que el talento humano debe desarrollar en una organización para que la gente pueda producir de manera efectiva bajo los criterios de conocimiento es necesario haber interrogado al personal lo que se puede obedecer que lastimosamente no aplican ningún programa de capacitación y que son no frecuentes estos tipos de capacitación más bien lo hacen cuando existen necesidades más bien de cumplimiento de la alta gerencia que poder ayudar al personal adquirir nuevos conocimientos.

Por lo consiguiente en cuanto a las estrategias que implica la producción y tener una efectiva productividad dentro de la unidad de análisis se pudo también evidenciar que no están explícitas las estrategias y esto conlleva a que sea débil el proceso de operacionalización de cada una de las tareas provocando que al término de cada proceso no exista eficiencia ni eficacia.

Por último, en relación al plan estratégico que se propone fue importante abordar esta pregunta y por lo consiguiente sus respuestas apoyan a la implementación de un plan estratégico que puede ayudar de manera significativa a la alta gerencia a direccionar al personal operativo para que puedan desarrollar sus actividades establecidas bajo un flujograma organigrama y por ende el control y seguimiento que se debe de seguir en cada etapa de los procesos de producción de larvas de camarón.

Propuesta

Antecedentes

La siguiente propuesta se enmarca en brindar las directrices necesarias para fortalecer mejorar la productividad operativa y administrativa del Laboratorio de Larvas Primicias del Mar S.A dado a que existen falencias en cuanto a las especificaciones de cada etapa por lo consiguiente no existe una estructura organizacional operativa que ayude a que cada uno de los operarios puedan conocer

su línea gerencial y por ende poder responder de manera específica y eficaz en todos las áreas en las que se encuentran desarrollando sus actividades productivas.

Es menester indicar que el Laboratorio de larvas Primicias del Mar S.A, aunque su producción es de Gran escala sin embargo aún existen las falencias en cuanto a no tener la identificada la infraestructura así mismo el proceso de cultivo y de cada una de las etapas que se deben establecer sumado a un sistema de producción que carecen y esto conlleva a no conocer los resultados que tendrían que darse en cada una de las etapas de producción de las larvas de camarón.

Alcance

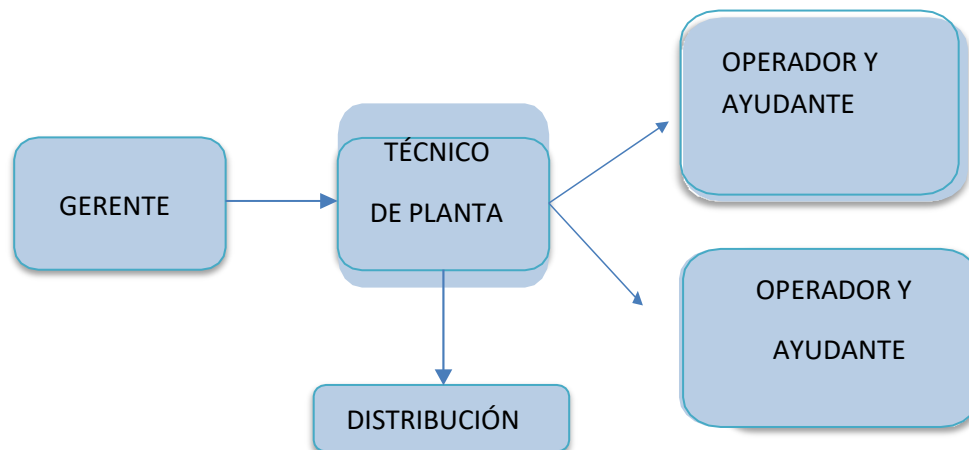
Es por ello necesario establecer este plan estratégico que ayude a mejorar la productividad en los procesos operativos de la unidad de análisis de esta manera tener un alcance no solamente a nivel organizacional, sino que exista un buen desempeño operativo en cada uno de los trabajadores.

Análisis del sistema de producción

El Laboratorio de Larvas Primicias del Mar S.A produce larvas de camarón y las expende en general al sector camaronero, comerciantes mayoristas, minoristas y a laboratorios cercanos, en la presentación de postlarva (pl 10, pl 11 y pl 12). Está liderado por un grupo de trabajadores el cual está precedido por el gerente que es el responsable de la dirección de la empresa, un técnico de planta que controla la producción desde la siembra hasta la cosecha de las larvas de camarón; existen dos turnos de trabajo en el área de producción, la que consta de un operador y un ayudante.

Organigrama propuesto

En la siguiente figura se muestra la estructura de la organización, integrada por un equipo dispuesto a mejorar de manera responsable y técnica.

Figura 11.**Estructura Organizacional**

Fuente: Laboratorio de Larvas Primicias del Mar S.A

Elaborado por: Gilma Obando Mero.

Identificación de la Infraestructura

El recinto total del laboratorio larvario de Primicias del Mar S.A. es de 3367,5 m², de los cuales aprox. se utilizan el 32%; el resto se construirá en nuevos estanques para la producción de larvas de camarón, artemia y algas; pero actualmente solo se usa para estacionamiento. La empresa cuenta con cuatro áreas de actividad física, psicológica y recreativa, entre ellas: producción, administración, vivienda y bombas. Los detalles para cada área son los siguientes:

- **Área de Producción**, lugar donde se desarrolla la mayor parte de las actividades del laboratorio, incluye el área de recepción y envío de larvas, almacenamiento, generadores, ventiladores, calderas, área de artemia y área de algas.
- **Área Administrativa**, Proporcionar suficiente espacio para Primicias del Mar S.A. para el gerente laboratorio de larvas.
- **Área de Vivienda**, parte de la infraestructura para el descanso de los operadores y ayudantes, por motivo del trabajo físico e intelectual.

- **Área de bombas**, zona donde se encuentran los equipos de bombeo del aguade mar hacia el Laboratorio de Larvas Primicias del Mar S.A.

Descripción del proceso

En el Laboratorio de Larvas Primicias del Mar S.A se realizan 5 fases o etapas como parte del procedimiento de producción de postlarvas de camarón; dentro de estas fases mencionadas existen 3 etapas que sobresalen en el proceso, cultivo de algas, cultivo de artemia y cultivo de larvas de camarón. A continuación, se explicarán las 5 etapas del proceso en este laboratorio:

Proceso 1. Limpieza

Antes del próximo uso (siembra), se debe limpiar el lugar de producción. El mecanismo de remediación de tanques, sumideros, tuberías y equipos es el mismo en todo el territorio, además, las áreas administrativas y residenciales necesitan ser limpiadas casi todos los días, ya que entran en contacto con las áreas de producción.

Las paredes y pisos de la piscina de producción deben desinfectarse con cloro; cuando haya terminado, enjuague con abundante agua y seque al sol durante unos días. Para garantizar una buena desinfección, las tuberías deben desmontarse; Lavar con cloro por dentro y por fuera para eliminar todo tipo de bacterias, y enjuagar con abundante agua. Los procedimientos de desinfección se utilizan para evitar enfermedades en la posterior cría de larvas, reducir la mortalidad de los mariscos y aumentar la protección de las larvas cuando se transfieren a las granjas camaroneras.

Proceso 2. Cultivo de Algas (Fitoplancton)

Las algas son el primer alimento básico durante el crecimiento de las larvas de camarón, ya que este alimento es necesario para todos los microorganismos del mar. El fitoplancton o alga se define como un tipo de planta microscópica responsable de la fotosíntesis en ambientes acuáticos. En la cadena

alimenticia, el fitoplancton se considera el primer paso en la nutrición; son algas verdes, algas marinas, algas verdeazuladas, etc.

El fitoplancton utilizado para alimentar las larvas de camarón fueron algas y tetra algas porque son de fácil digestión. Esta alga se coloca en 6 estanques con 6 toneladas de agua de mar cada uno y luego se transfiere a los estanques de producción para alimentarse y fertilizar el agua de mar.

Los cultivos de algas se mantienen en condiciones de luz, temperatura, pH y aireación suficientes para garantizar el crecimiento óptimo de este alimento. Se requiere un control preciso de las algas en los estanques de producción.

En la producción de larvas de camarón se deben inocular algas entre 25000 – 70000cel/ml para la especie *penaeus vannamei*, siendo la larva que se produce en este laboratorio. Las algas se utilizan en la alimentación hasta la etapa de postlarva 4 (P14).

El protocolo en el cultivo de algas es:

- Limpieza de paredes y piso de cada piscina con ácido muriático.
- Enjuagar con agua dulce y dejar secar con ayuda del sol.
- Cada piscina para las algas se llena anticipadamente con agua de mar filtrada y tratada.
- Dejar el agua de mar con aire suave.
- El depósito de fitoplancton es realizado por un tanquero.
- Un operador técnico debe recibir el fitoplancton.
- Fertilizar con nutrientes al fitoplancton.
- Esperar las larvas de camarón para nutrirlas con estas algas.

Proceso 3. Cultivo de Artemia (Zooplankton)

La Artemia es un excelente alimento natural con alto valor nutritivo, es un crustáceo llamado Artemia Franciscana, es alimento para larvas, peces y crustáceos; los camarones de salmuera no necesitan eclosionar para ser alimento para las larvas de camarón. El zooplankton se puede utilizar en varias etapas, desde el quiste de Artemia hasta la etapa adulta. El alimento debe almacenarse en tanques de producción para asegurar el crecimiento exitoso de las post larvas. Las costas de artemia son un alimento indispensable para las post larvas porque aportan altos niveles de lípidos y proteínas.

La artemia es conocida como un manjar para freír camarones. En el laboratorio se cuenta con 2 piscinas de artemias, con capacidad de 8 toneladas cada una, este producto sirve en los estadios desde mysis1 (M1) hasta postlarvas 10-11-12 (P110 - P111 - P112).

Proceso 4. Cultivo de Larvas de Camarón (Penaeus Vannamei)

El proceso más importante es la producción de camarón bebé de alta calidad, que toma un promedio de 20 días desde el bombeo del agua de mar hasta la producción del camarón. 10, 11 y 12 (P110 - P111 - P112).

Durante este proceso, una bomba de 7 HP bombea agua de mar al tanque. Dado que la playa está cerca del laboratorio, no hay necesidad de transportar agua de mar en camiones cisterna. Al iniciar un nuevo ciclo de cría de larvas, usted tiene:

- Desinfectar los tanques de cultivo con una solución de ácido clorhídrico de 5000 ppm. Imagen número 8.
- Enjuague los tanques de cultivo con matrina de 2500 ppm y agua dulce. Deje que se seque durante 3 a 4 días.
- Coloque plástico transparente sobre la incubadora y átelo con una cuerda. foto numero 9

- Unas horas antes de sembrar los nauplios, se debe llenar la incubadora con agua de mar a través de un tubo estéril y filtrar a través de una bolsa de celulosa. Imagen número 10.
- Deje que el agua de mar se asiente con aire suave, el aire se dirige desde un ventilador a cada piscina. foto numero 11
- Después de dejar que el agua de mar se asiente, use prebióticos de 4 ppm.
- Introduzca el fitoplancton una o dos horas antes de que se suelten los nauplios.
- Verifica parámetros como pH, temperatura y salinidad ya que esto es necesario porque los nauplios que recibas deben tener los mismos parámetros que el agua de mar en el tanque.
- La temperatura media debe ser de 30 °C. Esta temperatura se alcanza a través de las tuberías de agua caliente de la caldera del laboratorio. Imagen número 13.
- Los nauplios se transportan en cartón desde el laboratorio de Biogemar S.A.

Levantamos los nauplios con cuidado para no matarlos. Imágenes 14 y 15. El proceso de producción de larvas de camarón es muy complicado desde el principio, ya que las larvas pasan por varias metamorfosis hasta que se asemejan a los camarones adultos.

Proceso 5. Cosecha

Se deben desinfectar y limpiar larvas, baldes, mangueras, tanques de acondicionamiento y gemas, es decir, todas las herramientas utilizadas para la recolección de larvas. Los requisitos físicos como: temperatura, salinidad, cantidad de oxígeno, etc. deben acordarse con el comprador después de la larva. Grandes cantidades de agua de mar se extraen lentamente de los estanques de larvas para producir el cultivo correspondiente.

El agua de mar y el oxígeno artificial se colocaron en tanques de retención; La cosecha se inició con la extracción de las larvas de camarón de los tanques que

contenían chayos, colocándolos en tanques para observación individual y procesamiento de crustáceos, recolectando pequeñas muestras para pesaje y conteo. Cierta cantidad de post larvas para ser vendidas.

Programa de la producción

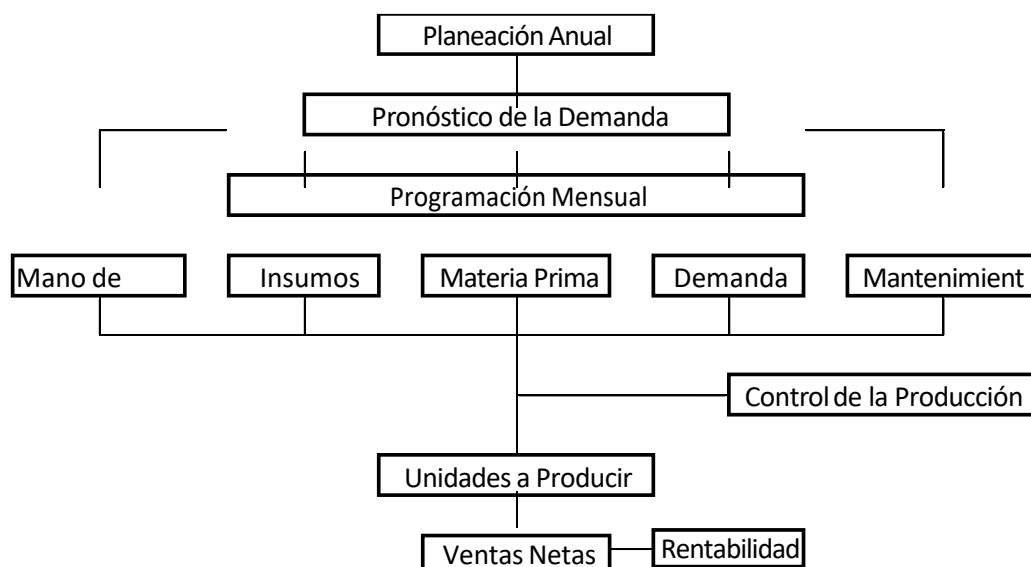
Un sistema de producción es un conjunto de actividades que se interconectan y ajustan para lograr el objetivo final, un objetivo bien definido que acelera la planificación, representación y desarrollo de los procesos industriales en la organización y facilita la distribución de las actividades de planta que apoyan la toma de decisiones. Gestión relacionada con la modificación de productos o procedimientos de modificación; además de características relacionadas con la adquisición de recursos, consumo de materias primas, etc.

Al estudiar los requerimientos del sistema productivo de una empresa, es necesario identificar diversos factores, tales como: capacidad de producción, ubicación de la fábrica, demanda, etc. El sistema de producción del Laboratorio de Larvas Primicias del Mar S.A es del tipo “PRODUCCIÓN EN LINEA”, como lo precisa Montserrat González Riesco (2019).

Luego de efectuar el estudio y diagnóstico de la situación actual del laboratorio (Capítulo II), Las siguientes técnicas ayudarán a mejorar el sistema y controlar la producción para reducir los costos no productivos durante el ciclo de metamorfosis larvaria y establecer estándares de tiempo de proceso y lograr un sistema eficiente. El estudio considerará los siguientes sistemas de producción:

Figura 12.

Sistema de producción - Laboratorio de Larvas Primicias del Mar S.A



Fuente: Laboratorio de Larvas Primicias del Mar S.A

El sistema de producción es una forma de materializar los buenos resultados de la empresa; primero determine el plan de producción anual del laboratorio de camarones, luego pronostique la demanda mensual de acuerdo con el ciclo de trabajo anual y luego lleve a cabo la planificación de producción mensual de acuerdo con el costo de producción, teniendo en cuenta estas medidas, las inspecciones apropiadas, incluida la inspección de calidad del producto, y finalmente el suministro de plántulas de camarón puede lograr la rentabilidad relacionada.

Control de la producción y calidad

El control de la producción según Robbins Coulter (2010), “Es un proceso de seguimiento, balanceo y corrección de los movimientos de los trabajadores” por parte de los gerentes; aunque se supone que el producto se está logrando según lo planeado, aún debe probarse y compararse con los estándares establecidos para

garantizar que la tarea se lleve a cabo según lo previsto. El control se realizará de acuerdo con el uso de dichas herramientas.

Sistema de Control de Inventarios

Como explican Guajardo y Andrade (2018), el inventario se utiliza para registrar el inventario de bienes disponibles para producción y venta; en cierta medida, el inventario puede determinar cantidades razonables de materias primas en función de los requisitos del cliente o del mercado y de las previsiones de demanda, logrando así un uso racional, eficiente y eficaz de la maquinaria, el equipo y la infraestructura en todas las etapas. Proceso de producción y almacenamiento.

El inventario depende en cierta medida del pronóstico, por lo que es necesario elegir el tipo adecuado de producción de laboratorio. Los costos de inventario son excesivos; hasta el 25% de una fábrica o empresa es inventario, por lo que se debe utilizar un prototipo de modelo de inventario práctico, el modelo de tiempo limitado.

Con el uso regular del modelo de período fijo, es mejor registrar y contar físicamente el inventario en detalle y no requiere una contabilidad de inventario de varios años, porque acelera la planificación de la gestión de los empleados, porque las cantidades de los pedidos no son las mismas, las cantidades de los pedidos son diferentes y se puede determinar cada ciclo y período de inspección de inventario fijo.

Es importante señalar que el costo de inventario está incluido en el costo de producción, por lo que el modelo de período fijo no se puede utilizar para este proyecto porque requiere un costo de inversión suficiente para manejarlo; la razón por la que estos datos no están disponibles se debe a la confidencialidad de ciertas tarifas de laboratorio.

Sin embargo, utilice la bibliografía y consulte la fórmula para determinar la cantidad de población necesaria durante el ciclo larvario. El patrón de vinculación del período se define de la siguiente manera:

$$CP = MSI - NI + EDDL T$$

CP = Cantidad de Pedido

MSI= Meta Superior del

Inventario NI = Nivel de

Inventarios

EDDLT = Demanda Esperada durante el Plazo de Entrega

Programa de Capacitación al Personal Operativo

El gerente o el encargado de la administración del laboratorio, deberá realizar el procedimiento de capacitación, en donde se brindan instrucciones al personal, en temas de gran importancia para el laboratorio de larvas de camarón. El plan de capacitación que se realizará en el laboratorio es el siguiente:

Tabla 10.
Programa de Capacitación

| Programa De Capacitación 2023 | | Laboratorio De Larvas Primicias Del Mar S.A | | | |
|---|----------------------------|---|--------------|----------|---------------|
| Tema | Fecha primera capacitación | Fecha segunda capacitación | Costo/hora | Horas | Participantes |
| Planeación, programación, control y calidad de laproducción | 24/6/2023 | 25/11/2019 | \$ 45 | 8 | 6 |
| Prevención de accidentes y uso adecuado de EPP enun laboratorio de larvas de camarón | 25/6/2023 | 26/11/2019 | \$ 45 | 8 | 6 |
| Mantenimiento de máquinas y equipos dentro de unlaboratorio de larvas de camarón | 26/6/2023 | 27/11/2019 | \$ 50 | 8 | 6 |
| Charlas de competitividad y motivación | 27/6/2023 | 27/11/2019 | \$ 35 | 8 | 6 |
| Correcto uso de herramientas en operación ymantenimiento | 28/6/2023 | 28/11/2019 | \$ 40 | 8 | 6 |

Fuente: Laboratorio de Larvas Primicias del Mar S.A

Autor: Gilma Obando Mero

Control del proceso y tiempos de trabajo

Para el mejoramiento de los procesos y tiempos de trabajo del personal, se dará apertura a una vía de acceso o puente dentro del laboratorio, que contribuirá a minimizar las distancias recorridas durante todo el ciclo larvario, detallando estos procesos a continuación:

Diagrama de recorrido propuesto

El diagrama de recorrido propuesto sirve para implementar períodos y movimientos modelo, teniendo como objetivo la mejora de tiempos y movimientos. En el anexo^o 14 se identifica el recorrido propuesto, donde se mejoran los movimientos y distancias de los trabajadores; además, en la siguiente tabla, se detallan las actividades del proceso de producción, que reducirán los esfuerzos y el desgaste de los trabajadores, en comparación con el procedimiento anterior.

Tabla 11.
Lista de actividades propuesto

| Actividades | Número De Actividades | Clasificación | Color |
|---|-----------------------|---------------|--------|
| Lavar tanques | 1 | Operación | Yellow |
| Abrir válvulas parallonar tanques | 1 | Operación | Green |
| Abrir válvulas de aire | 1 | Operación | Red |
| Bombear Algas | 1 | Operación | Blue |
| Verificar temperatura y salinidad | 1 | Inspección | Yellow |
| Sembrar nauplios | 1 | Operación | Yellow |
| Alimentar larvas y chequear crecimiento | 1 8 | Operación | Yellow |
| Subir nivel de agua demar | 6 | Operación | Yellow |
| Alimentar algas | 1 | Operación | Blue |
| | 0 | | |
| Alimentar artemias | 1 5 | Operación | Grey |

| | | |
|-----------------------------------|---|------------|
| Cambiar filtros | 1 | Operación |
| | 1 | |
| Recambio de agua | 1 | Operación |
| | 1 | |
| Contar población | 8 | Inspección |
| Adición de vitamina C yProcura | 3 | Operación |
| Cosecha | 1 | Operación |

Fuente: Laboratorio de Larvas Primicias del Mar S.A

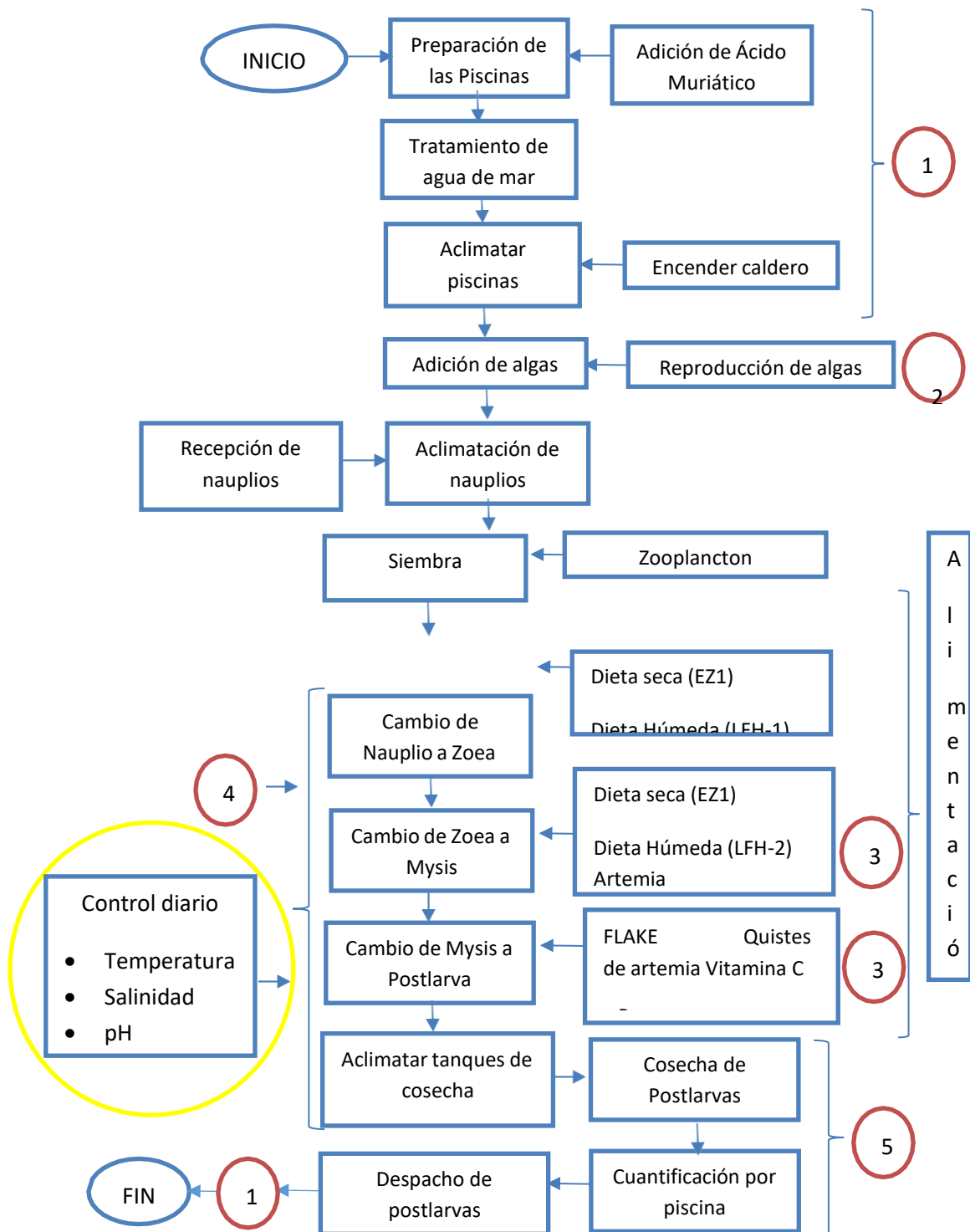
Autor: Gilma Obando Mero

Diagrama de flujo del proceso operativo propuesto

Los resultados logrados con la reducción de movimientos y distancias comprueban el mejoramiento de los procesos del ciclo de las larvas de camarón, reduciendo en un 30% los movimientos y trayectos de los operarios; a continuación, se detallan de forma precisa los procedimientos en el diagrama de flujo de procesos:

Figura 13.

Diagrama de Flujo de Proceso Propuesto



Fuente: Laboratorio de Larvas Primicias del Mar S.A
Autor: Gilma Obando Mero

Análisis de las mejoras

Las propuestas de mejoras realizadas al sistema productivo instaurado en este laboratorio, son de gran importancia en la consecución de los objetivos, para aumentar la productividad, mejorar tiempos y movimientos, así como eliminar las operaciones ineficientes en la producción. Cada una de las gestiones propuestas cumple una función definida en el desarrollo de la producción en todo el ciclo larvario.

Establecer una planificación a largo plazo, la capacitación al personal, el mantenimiento de máquinas y equipos, el manejo de inventario, la programación mensual de la producción y de los recursos, se ejecutaron en base a un pronóstico eficaz de la demanda que se genera.

Además de detallar y contar con estándares de tiempo en la ejecución de siembra hasta la cosecha de larvas de camarón, se propone actualizar y mejorar el sistema de filtros, purificando el agua de mar, que es una de las materias primas esenciales dentro de todo el periodo; de igual manera se mejora la distribución de planta para reducir movimientos innecesarios, incluyendo el correcto aprovechamiento de los recursos que dispone el laboratorio, al agilizar los procedimientos, reduciendo el agotamiento por el trabajo monótono e intelectual.

Conclusiones

- Se fundamentó el marco teórico determinando los enfoques y campos de aplicación de un plan estratégico mediante tareas necesarias que permita el conocimiento del objeto de estudio Laboratorio Primicias del Mar S.A, de esta forma se puede conocer el alcance en cada una de las etapas de producción y la forma en la que desde la perspectiva administrativa y operativa puedan generar eficiencia.
- Se identificaron las estrategias adecuadas, técnicas e instrumentos de investigación que han permitido indagar la situación real en cuanto a los procesos operativos en la unidad de análisis, y de esa forma lograr realizar los cambios o soluciones oportunas en la toma de decisiones oportunas para tener un sistema de producción rentable.
- Se brinda un modelo de plan estratégico de la situación aplicado en del Laboratorio Primicias del Mar S.A para fortalecer el proceso productivo y operacional en cada una de las etapas de producción del camarón, de esa forma tener una rentabilidad en cuanto a las ventas, dado a que la empresa no solo vende a nivel local sino también a nivel internacional.

Recomendaciones

- En relación a la primera conclusión se recomienda que se analice de manera minuciosa cada una de las etapas de producción y que estas sean socializadas de manera efectiva al personal y así mismo brindar las herramientas administrativas y operativas para que se pueda establecer criterios de evaluación en cada etapa esto va a permitir que exista una buena gestión por parte de los trabajadores.
- Así mismo en relación a las estrategias que se deben implementar es importante realizar primeramente un diagnóstico situacional no solamente en el área administrativa sino también en el área de estudio que es la parte operativa y de producción y de esta manera determinar las estrategias que tengan alcance en fortalecer estos procesos de manera de obtener un sistema de producción rentable y eficiente.
- Por último, implementar la propuesta de plan estratégico en el laboratorio primicias del mar S.A., siendo importante la existencia de un control seguimiento y evaluación del mismo y de esta manera poder tomar los correctivos necesarios y no esperar el finalizar un proceso productivo para tomar las decisiones adecuadas esto va a permitir que haya reajustes en cada una de las etapas a fin de que se puedan obtener resultados eficientes al término de cada proceso de producción

Referencias

- Alonzo, E. (2021). *El plan estratégico institucional y el logro del objetivo de fortalecimiento de la gestión institucional en el tercer y cuarto trimestre del 2019 en la Municipalidad Distrital de San Juan de Lurigancho*. Lima, Perú: Universidad Continental, Facultad de Ciencias de la Empresa, Escuela Académico Profesional de Administración y Gestión Pública.
- Alonzo, E. (febrero de 2021). *El plan estratégico institucional y el logro del objetivo de fortalecimiento de la gestión institucional en el tercer y cuarto trimestre del 2019 en la Municipalidad Distrital de San Juan de Lurigancho*. Universidad Continental, Facultad de Ciencias de la Empresa. Obtenido de Universidad Continental, Facultad de Ciencias de la Empresa, Escuela Académico Profesional de Administración y Gestión Pública.
- Álvarez, D. (2021). Plan Estratégico 2021-2024 para direccionar a la Microempresa Bellísimo S.A.S. *Revista de Cuba*.
- Baena, G. (2019). *Planeación prospectiva estratégica, Teorías, metodologías y buenas prácticas en América Latina*. PROYECTO PAPIME No. PE300414 • 2019.
- Cabrera, J. (2021). *Plan Estratégico de las Fuerzas Armadas 2021-2025*. RESOLUCIÓN DE COMANDO N° 002-O-JCC-JEMI-2021.
- Cámara Nacional de Acuicultura . (2020). Producción y comercialización de camarones a gran escala. *Cámara Nacional de Acuicultura* , 12.
- Canabal, L. (2020). *Análisis y Propuesta a la Gestión Estratégica en los Planes Institucionales de la Universidad de Córdoba, Colombia*. Panamá: Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología. Maestría en Administración de Negocios con énfasis en Finanzas Empresariales.

- Caro, A., Cuzma, E., & Villacorta, S. (2019). *Plan Estratégico de la Empresa UBER 2019-2023*. Universidad del Pacífico, Escuela de Posgrado.
- Díaz, A., & Villafuerte, C. (2022). *Planeamiento Estratégico de la Educación*. Universidad César Vallejo, Perú. Comuni@cción vol.13 no.2 Puno abr./jun. 2022.
- Egúsqüiza, J., González, S., & Oyardo, O. (2019). *Planeamiento estratégico AMAZON.COM 2023*. Universidad del Pacífico, Escuela de Posgrado.
- Enyd, I. L. (22 de 02 de 2019). *Ideas de negocios para un plan estratégico*. Cuba: Revista Científica. Obtenido de Escuela de Negocios: <https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/marketing-ventas/test-de-mercado-se-vendera-tu-producto/>
- Fiallos, M. (2021). *Diseño de un modelo de plan estratégico para la Ferretería 12 de Noviembre*. Ambato-Ecuador: Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Contabilidad y Auditoría, Carrera de Ingeniería Financiera.
- Gambasica, Y., & Romero, M. (2021). Fortalecimiento Organizacional mediante un plan estratégico, enfocado a mitigar la baja atención hacia los requerimientos en el servicio integral de atención a la ciudadanía (SIAC) de la (SDIS). *Corporación Universitaria Minuto de Dios*.
- Ghiglione, F. (2021). *El cuadro de mando integral como herramienta de eficiencia en la Gestión Empresarial*. Argentina: Universidad Nacional de la Plata, Ciencias Administrativas REVISTA DIGITAL FCE.
- Guerrero, H., & Vélez, W. (2021). *Propuesta de un Modelo de Gestión Estratégica e Indicadores para la Mediana Empresa de Guayaquil, Caso OMACONSA S.A.* Guayaquil, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana Maestría en Administración de Empresas.
- López, F. (2021). *Planeación Estratégica*. Revista Internacional de Empresas y Negocios.

- Lozada, J. (agosto de 2019). Elaboración e implementación de un plan estratégico e incremento de la calidad en el servicio como base de la competitividad en Pymes Comercializadoras. Caso: Muninovedades Alexandra. *Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Matriz, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Maestría en Administración de Empresas, Mención en Gerencia de la Calidad y Productividad*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Matriz, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Maestría en Administración de Empresas, Mención en Gerencia de la Calidad y Productividad: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/17295/Trabajo%20de%20Titulaci%3bn.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Maganda, F. (2019). Plan Estratégico de Mercadotécnica para incrementar las ventas de la Revista Automotriz Cesvi México. *Artículo Científico*.
- Máttar, J., & Cuervo, L. (2018). Planificación para el desarrollo en América latina y el Caribe, Enfoques, experiencias y perspectivas. *Revista Científica ARGOS*, 13.
- Mena, G. (agosto de 2018). Planificación Estratégica incorporando responsabilidad social de la Empresa Dismac S.C.C. para el período 2014-2018. *Universidad de las Fuerzas Armadas, Vicerrectorado de Investigación, Innovación y Transferencia de Tecnología*, 34. Obtenido de Universidad de las Fuerzas Armadas, Vicerrectorado de Investigación, Innovación y Transferencia de Tecnología: <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/12528/1/T-ESPE-049772.pdf>
- Mesa Holguín Mario. (2018). *Fundamentos de Marketing*. Quito, Ecuador: Universidad Pontificia de Quito.
- Mondragón, A. (2018). *Propuesta para mejorar la cultura organizacional de trabajo de la DGTIC de la SEDESOL*. Infotec Centro de Investigación e Innovación en Tecnologías de la Información y Comunicación.

- Mussó, L. (2020). Modelos de gestión para potenciar el Crecimiento Empresarial. *UTEG Editorial, Libro resultado de investigaciones*, 21.
- Orozco, H., & Pacho, A. (2019). *Plan Estratégico para fortalecer la gestión pública del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Guano, provincia de Chimborazo, 2018-2021*. Riobamba-Ecuador: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Escuela de Ingeniería en Marketing, Carrera de Ingeniería Comercial.
- Peña, L. (2021). Diseño de la Planeación Estratégica 2021-2025 para la Unidad de Emprendimiento de la PUCESE. *Unidad de Emprendimiento de la PUCESE*, 12.
- Valdez, M. (2021). Plan Estratégico para la Empresa ISABA S.A de la ciudad de Manta. *ESPAMMFL*.
- Vidaurre, V. P. (2019). La estructura organizacional, pilar fundamental en el mundo empresarial. *Universidad Continental, Escuela de POsgrado, Colombia*, 22. Obtenido de Escuela de Posgrado: <https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/cual-es-la-importancia-del-planeamiento-estrategico>
- Yépez, C. (2021). Sistema organizacional en empresas de producción a gran escala. *Análisis global de las empresas industriales*, 43.

Apéndice 1.

Matriz de consistencia

| Título | Problema | Objetivos | Variables | Dimensiones | Indicadores | Metodología |
|---|---|---|------------------|--|---|--|
| PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LOS PROCESOS OPERACIONALES DEL LABORATORIO DE LARVAS PRIMICIAS DEL MAR S.A., CANTON | ¿De qué manera un plan estratégico fortalecerá los procesos operacionales del Laboratorio Primicias del Mar S.A.? | <p>Objetivo General</p> <p>Elaborar un Plan Estratégico para fortalecer los procesos operacionales del Laboratorio Primicias del Mar S.A</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>Fundamentar el marco teórico determinando los enfoques y campos de aplicación de un plan estratégico</p> | Plan estratégico | Generalidades de la planeación estratégica | <p>Características de la Planeación estratégica</p> <p>Propósito, beneficios e importancia de la planeación estratégica</p> <p>Elementos de la Planeación Estratégica</p> <p>Misión, Visión, Valores, Propuesta de Valor, Objetivos</p> | <p>Enfoque Cualitativo</p> <p>Métodos Inductivo</p> <p>Población-Muestra</p> <p>Operativos y Alta gerencia</p> <p>Instrumentos</p> <p>Encuestas</p> <p>Entrevistas</p> |

Apéndice 2. Instrumentos de investigación



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL

TEMA: “PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LOS PROCESOS OPERACIONALES DEL LABORATORIO DE LARVAS PRIMICIAS DEL MAR SA”

ENCUESTA APLICADA A LOS OPERARIOS DEL LABORATORIO DE LARVAS PRIMICIAS DEL MAR S.A

Sírvase a responder las siguientes preguntas:

| Preguntas | SI | NO | DESCONOCE |
|---|----|----|-----------|
| 1.- Conozco la misión, visión y los valores corporativos del Laboratorio de larvas PRIMICIAS DEL MAR S.A. | | | |
| 2.- Identifico las políticas estructurales definidas en relación a los procesos operativos. | | | |
| 3.- La alta gerencia socializa los objetivos organizacionales a corto, mediano y largo plazo. | | | |
| 4.- Mantienen un manual de funciones para conocer las responsabilidades en cada actividad operacional del Laboratorio de larvas PRIMICIAS DEL MAR S.A. | | | |
| 5.- Existe un reglamento interno que regule las actividades dentro del Laboratorio de larvas PRIMICIAS DEL MAR S.A. | | | |
| 6.- Recibo capacitaciones constantes de acuerdo al área de trabajo en la empresa. | | | |
| 7.- Tienen estrategias que impulsen la productividad y un buen desempeño laboral en el Laboratorio de larvas PRIMICIAS DEL MAR S.A. | | | |
| 8.- Un plan estratégico permitirá el fortalecimiento de los procesos operativos en el Laboratorio de larvas PRIMICIAS DEL MAR S.A. | | | |



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL

TEMA: “PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LOS PROCESOS OPERACIONALES DEL LABORATORIO DE LARVAS PRIMICIAS DEL MAR SA”

ENTREVISTA APLICADA A LOS DIRECTIVOS DEL LABORATORIO DE LARVAS PRIMICIAS DEL MAR S.A

Sírvase a responder las siguientes preguntas:

- 1.- Como ayuda la misión, visión y los valores corporativos del Laboratorio de Larvas Primicias del Mar S.A?**
- 2.- Comente sobre la eficiencia de las políticas estructurales frente a los procesos operativos en el Laboratorio de Larvas Primicias del Mar S.A?**
- 3.- Determine la pertinencia del organigrama que actualmente rige en el Laboratorio de Larvas Primicias del Mar S.A?**
- 4.- Existen de manera explícita los perfiles de cargos y funciones específicas de cada uno de los operarios del Laboratorio de Larvas Primicias del Mar S.A?**
- 5.- Cómo se evalúa el rendimiento de los operarios en cuanto al buen desempeño organizacional en las funciones que se les ha otorgado?**
- 6.- Aplica el Laboratorio de Larvas Primicias del Mar S.A un programa de capacitación de acuerdo a las necesidades del puesto en el que se desarrolla? ¿Cómo cuáles?**
- 7.- Cuales son las estrategias para mejorar la productividad operativa y administrativa del Laboratorio de Larvas Primicias del Mar S.A?**
- 8.- Considera usted factible implementar un plan estratégico que fortalezca los procesos operativos del Laboratorio de Larvas Primicias del Mar S.A? ¿Por qué?**

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN